

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ З. А. Васильева  
«\_\_\_» июня 2018 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02.01.12 «Менеджмент»

Повышение конкурентных преимуществ предприятия общественного  
питания на рынке г.Красноярска (на примере ООО «Нет проблем»)

Руководитель	_____	П.А. Муллер
Выпускник	_____	М.А. Скобликова
Нормоконтролер	_____	Т. П. Лихачева

Красноярск 2018

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ З. А. Васильева  
25 ноября 2017 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**  
**в форме бакалаврской работы**

**Студенту** Скобликовой Марии Алексеевне

**Группа:** УБ 14-07 Направление (специальность) 38.03.02«Менеджмент»,  
профиль подготовки 38.03.02.01.12 «Финансовый менеджмент».

**Тема выпускной квалификационной работы:** Повышение конкурентных преимуществ предприятия общественного питания на рынке г. Красноярска (на примере ООО «Нет проблем»).

Утверждена приказом по университету № 5216/с от 11.04.2018г.

**Руководитель ВКР:** П.А. Муллер, доцент кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами».

**Исходные данные для ВКР:** официальные данные статистики о тенденциях развития отрасли общественного питания в РФ, в Красноярском крае, статьи и печатные издания, бухгалтерская и статистическая отчетность ООО «Нет проблем» за 2014-2016гг.

**Перечень разделов ВКР:**

- 1 Исследование состояния и перспектив развития отрасли общественного питания.
- 2 Анализ конкурентоспособности ООО «Нет проблем».
- 3 Разработка мероприятий повышения конкурентных преимуществ ООО «Нет проблем».

**Перечень презентационного материала:**

- Актуальность выбранной темы;
- Цели и задачи;
- Оборот рынка общественного питания в РФ за последнее десятилетие;
- Структура рынка общепита в РФ за 2015г.;
- Характеристика ООО «Нет проблем»;
- Динамика реализации услуг ООО «Нет проблем»;
- Многоугольник конкурентоспособности;
- Выявленные проблемы ООО «Нет проблем»;

- Программа по совершенствованию конкурентоспособности услуг, оказываемых ООО «Нет проблем»;
- Затраты на проведение рекламной кампании;
- Смета затрат на реконструкцию помещений;
- Смета расходов на обучение персонала;
- Прибыль в год от предложенных мероприятий;
- Экономическая эффективность.

Руководитель ВКР \_\_\_\_\_

П.А. Муллер

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_

М.А. Скобликова

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Повышение конкурентных преимуществ предприятия общественного питания на рынке г. Красноярск (на примере ООО «Нет проблем»))» содержит 98 страниц текстового документа, 2 приложения, 71 использованный источник.

Ключевые слова: конкурентоспособность, оценка конкурентных преимуществ, эффективное использование ресурсов, проблемы повышения конкурентоспособности, разработка мероприятий, оценка эффективности мероприятий.

Объект исследования – кафе-бар ООО «Нет проблем».

Целью исследования является анализ конкурентоспособности ООО «Нет проблем» на рынке общественного питания города Красноярск, разработка мероприятий по формированию конкурентных преимуществ данного предприятия и обоснование их эффективности.

Задачи исследования:

- исследовать тенденции и проблемы развития предприятий на рынке общественного питания;
- предоставить организационную структуру и анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Нет проблем» за период 2014-2016 гг.;
- обозначить проблемы повышения конкурентоспособности ООО «Нет проблем»;
- разработать мероприятия по повышению конкурентных преимуществ ООО «Нет проблем» и провести их оценку.

В результате проведения исследования был определен средний уровень конкурентоспособности предприятия, дана оценка конкурентных преимуществ ООО «Нет проблем», проведен анализ внешней и внутренней среды предприятия, выявлены основные проблемы, были предложены мероприятия по повышению конкурентоспособности рассматриваемого в данной работе предприятия.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 Исследование состояния и перспектив развития отрасли общественного питания .....	9
1.1 Анализ состояния и тенденций развития предприятий в отрасли общественного питания .....	9
1.2 Факторы и условия развития предприятий общественного питания .....	18
1.3 Особенности формирования конкурентных преимуществ предприятий общественного питания .....	28
2 Анализ конкурентоспособности ООО «Нет проблем» .....	38
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Нет проблем» .....	38
2.2 Оценка конкурентных преимуществ ООО «Нет проблем» .....	45
2.3 Проблемы повышения конкурентоспособности ООО «Нет проблем» .....	57
3 Формирование конкурентных преимуществ ООО «Нет проблем» .....	65
3.1 Разработка мероприятий повышения конкурентных преимуществ ООО «Нет проблем» .....	65
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий .....	74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	85
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	87
ПРИЛОЖЕНИЕ А .....	94
ПРИЛОЖЕНИЕ Б .....	97

## ВВЕДЕНИЕ

Повышение уровня конкурентоспособности предприятий любой формы собственности, оптимизация их функционирования и элементарное выживание в рыночной среде – фундаментальная проблема современной экономики. От ее решения во многом зависит качество воспроизводственных процессов, доходность предприятий, их адаптация к рыночным условиям и последующий экономический рост.

Любое предприятие и любой предприниматель сталкиваются с множеством разнообразных конкурентов: и крупнейшие мировые сети ресторанов и отелей и совсем маленькие заведения. Цель производственной политики предприятия заключается в повышении конкурентоспособности выпускаемой продукции и достижения на этой основе увеличения финансовой отдачи от производственной деятельности.

Одной из наиболее перспективных отраслей российской экономики на протяжении последних лет является система общественного питания. Однако положительная динамика развития данной отрасли сопровождается усилением конкуренции на рынке. Исследование конкурентоспособности отечественных компаний общепита приобретает особую актуальность в современных условиях активной интеграции России в мировую экономику. Этим и обусловлена актуальность темы данной дипломной работы.

Вследствие этого целью данной работы является анализ конкурентоспособности ООО «Нет проблем» на рынке общественного питания города Красноярска, разработка мероприятий по формированию конкурентных преимуществ данного предприятия и обоснование их эффективности.

Достижение поставленной цели предполагает необходимость выполнения следующих задач:

- исследовать тенденции и проблемы развития предприятий общественного питания;

- изучить факторы оказывающее влияние на конкурентоспособность организаций в отрасли общественного питания;
- предоставить организационную структуру ООО «Нет проблем», выявить ее преимущества и недостатки;
- провести анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Нет проблем» за период 2014-2016 гг.;
- провести анализ эффективности использования ресурсов ООО «Нет Проблем» за период 2014-2016 гг.;
- оценить конкурентные преимущества ООО «Нет проблем»;
- обозначить проблемы повышения конкурентоспособности ООО «Нет проблем»;
- разработка мероприятий по повышению конкурентных преимуществ ООО «Нет проблем» и оценка их эффективности.

В качестве объекта исследования было выбрано предприятие ООО «Нет проблем», основной деятельностью которого является производство и реализация продуктов питания, организация их потребления и разработка мероприятий по формированию отдыха для потребителей.

Предметом исследования является конкурентоспособность предприятия.

В работе использованы теоретические и эмпирические методы исследования. К теоретическим методам принято относить абстрагирование, аксиоматический, анализ и синтез, идеализация, индукцию и дедукцию, мысленное моделирование, восхождение от абстрактного к конкретному. Методы эмпирического исследования являются наблюдение, сравнение, измерение, эксперимент и материальное моделирование.

Информационной базой исследования стали: официальные данные статистики о тенденциях развития отрасли общественного питания в РФ, в Красноярском крае, статьи и печатные издания, бухгалтерская и статистическая отчетность ООО «Нет проблем».



# **1 Исследование состояния и перспектив развития отрасли общественного питания**

## **1.1 Анализ состояния и тенденций развития предприятий в отрасли общественного питания**

Термин «общественное питание» согласно ГОСТ Р 50647-2010 «Услуги общественного питания. Термины и определения» можно определить, как «самостоятельную отрасль экономики, состоящую из предприятий различных форм собственности и организационно-управленческой структуры, организующую питание населения, а также производство и реализацию готовой продукции и полуфабрикатов, как на предприятии общественного питания, так и вне его, с возможностью оказания широкого перечня услуг по организации досуга и других дополнительных услуг. [1]

Как видно из определения предприятия общественного питания выполняют три главные функции: производство, реализация и организация потребления кулинарной продукции населением в специально организованных местах, однако наряду с этими функциями необходимо выделить такую функцию общественного питания как «организация досуга и социальных мероприятий населения».

Функциональные особенности отрасли общественного питания напрямую зависят от вида услуг, которые осуществляет предприятие. Согласно ГОСТу Р 50764-95 «Услуги общественного питания. Общие требования» все услуги общественного питания подразделяются на следующие виды: услуги питания; услуги по изготовлению кулинарной продукции; услуги организации потребления и обслуживания; услуги по реализации кулинарной продукции; услуги организации досуга; информационно-консультативные услуги; прочие услуги. [2]

Экономическая цель рынка услуг общественного питания заключается в обеспечении эффективного использования потребительских ресурсов для

удовлетворения потребностей общества. Реализация этой цели происходит в результате изучения потребностей общества в услугах и представление их многообразия на рынке. Таким образом, можно сказать, что производство услуг общественного питания исходит из постоянно меняющихся рыночных условий и потребностей населения. [3]

На сегодняшний день индустрия общественного питания в России представлена огромным количеством предприятий с различным уровнем обслуживания, качеством продукции, разнообразием используемого оборудования. Общественное питание сейчас является одним из самых перспективных и быстроразвивающихся направлений пищевой отрасли, которая на примере своего развития демонстрирует уровень социально-экономического состояния страны.

Сектор общественного питания удовлетворяет очень сложный комплекс потребностей — от простого утоления чувства голода и жажды до имиджевых и статусных предпочтений. Поэтому характерной чертой нынешнего состояния рынка является его неоднородность и разносторонний охват практически всех целевых аудиторий потребителей: по уровню доходов, по возрасту, полу, по социальному статусу и интересам. [4]

Темпы роста и развитие рынка общественного питания отражает динамика его оборота. Рассмотрим динамику оборота общественного питания за последнее десятилетие на рисунке 1.

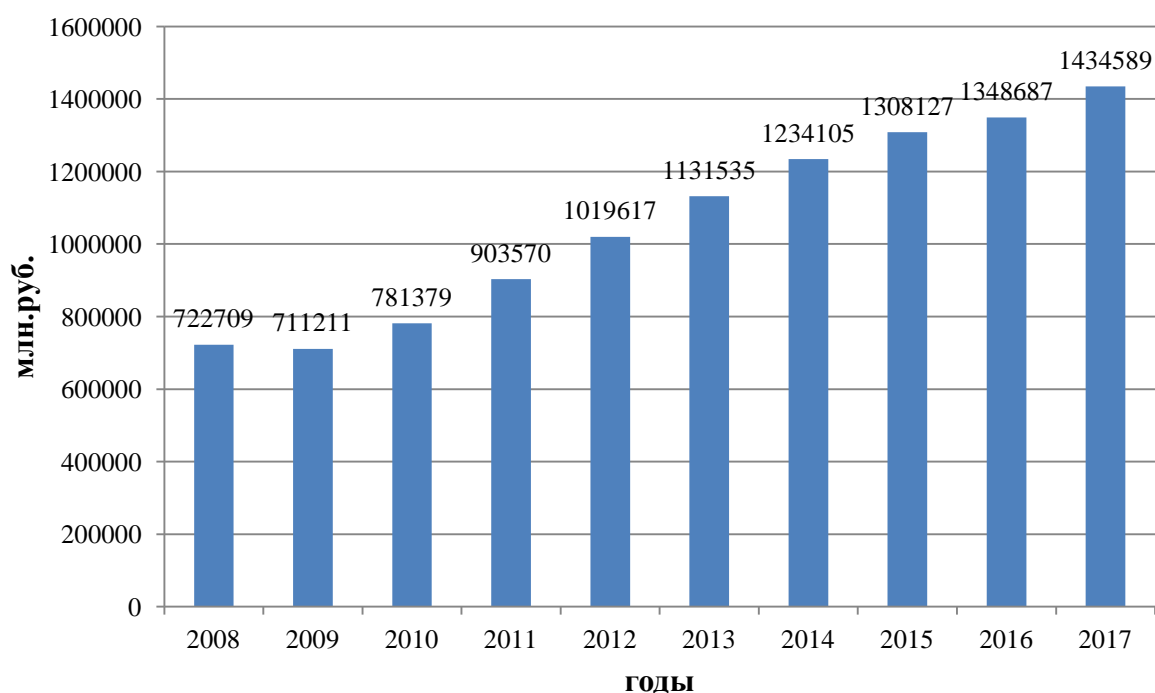


Рисунок 1 – Оборот рынка общественного питания в Российской Федерации за 2008–2017г., млн. руб.

Из данных диаграммы видно, что оборот с каждым годом возрастает — рынок общепита развивается достаточно динамично.

Основными факторами роста являются: увеличение материальных доходов горожан и как следствие увеличение покупательской способности; изменение культуры питания, стиля жизни; появление продуктовых инноваций — новые виды напитков, блюд, изменение биохимического состава продуктов; технологические и технические инновации — автоматизация производства, отдельных операций в технологическом процессе позволяет экономить на затратах на живой труд, ускорить производственный процесс; снижение неопределенности и риска в бизнесе — постоянная и неотложная потребность человека в питании, а также в общении, соответствии требованиям моды и общества снижает уровень риска неликвидности товара.

Как и все рынки, рынок общественного питания чутко реагирует на влияние экономического кризиса. С конца 2008 года темп роста оборота снижается, происходит замедление развития индустрии общепита. В последующие года стабилизация экономики способствует росту оборота рынка. Затем вновь ударивший по стране кризис в 2014- 2015 гг. не мог не сказаться на общепите, что видно на рисунке 1.

Россияне стали либо меньше посещать заведения общепита, либо отказываться от дорогих блюд. Отмечается также тенденция оттока посетителей из дорогих ресторанов в средний сегмент и в фастфуд. Немалое влияние на такую тенденцию оказало удорожание цен — повысился курс доллара и евро, следовательно, продукты закупаются по более высоким ценам, увеличилась также стоимость аренды, возросли коммунальные платежи, плата за меры по обеспечению безопасности. Таким образом, повысились издержки предприятий, и это всё закладывается в цену.

Также, эмбарго на ввоз продуктов в РФ в сочетании с другими факторами имело негативные последствия для экономики. Можно увидеть, что люди начали экономить на покупках, особенно на еде. Это сказалось и на общественном питании. На данный момент происходит кардинальная перестройка общественного питания — заканчивается эпоха развития на импортных продуктах, которая длилась более двадцати лет. Переход на отечественное сырье после введения продовольственного эмбарго неизбежно повлек за собой смену вкусов и технологий приготовления еды.

В связи с этим обозначились новые тенденции развития общественного питания. Стало открываться больше демократичных заведений с простым интерьером и сервисом.

Другой заметный тренд — это появление множества предприятий с моноконцепцией, то есть с построением меню на одном продукте (в большей степени на каком-то виде мяса). На первый взгляд моноконцепция — это своего рода мода, однако она имеет серьезный экономический смысл, поскольку позволяет сократить издержки за счет закупки одного продукта в

больших объемах, работы с одним поставщиком, сокращения затрат на составление меню и т.д. В результате перехода на отечественные продукты больше всего пострадали рестораны европейской кухни (прежде всего итальянской), так как невозможно заниматься национальной кухней без соответствующих продуктов. Однако появилось много новых предприятий питания с китайской, панзиатской и др. кухнями разных стран.

К перспективным тенденциям развития общественного питания в России можно отнести следующие: предоставление услуги Wi-Fi, разработку специальных приложений (они позволяют найти ресторан, забронировать столик, посмотреть меню, узнать отзывы клиентов и пр.), возможность безналичной оплаты, различные скидочные и бонусные карты.

Для привлечения клиентов предприятия часто расширяют предоставляемые услуги, например, доставка еды, кейтеринг, кулинарные курсы для взрослых и детей, проведение развлекательных мероприятий вечером, услуги шеф-повара и официантов на дому и многое другое. Часто можно увидеть специальные меню, предлагающие выгодные предложения для завтраков и бизнес-ланчей.

Следующая тенденция на рынке общественного питания – реинкарнация русской кухни. Сегодня есть много разных интерпретаций русской кухни: классическая, старая, современная, боярская. Появление таких предприятий – это естественное развитие процесса перехода рынка на русские продукты, результат сокращения расстояния между местом произрастания сырья и местом его использования. Сегодня, во время кризиса, рестораторы не ставят перед собой задачу много заработать, основная цель – удержать бизнес. [4]

Успешное конкурентное и эффективное функционирование невозможно без внедрения передовых зарубежных и отечественных технологий, оборудования, современных форм организации торгово-производственных процессов и обслуживания потребителей, т. е. внедрения инноваций во все сферы торгово-производственного процесса: в

обслуживание, работу с поставщиками, управление, концепции организации и даже выбор формата заведения. [5]

Все вышеперечисленные тенденции говорят о том, что российский рынок общественного питания с каждым годом становится все разнообразнее, как на типы предлагаемых кухонь, так и на форматы заведений.

Что касается индекса физического объема общественного питания, то его динамика также характеризует изменение оборота общественного питания. Покажем ее на рисунке 2.

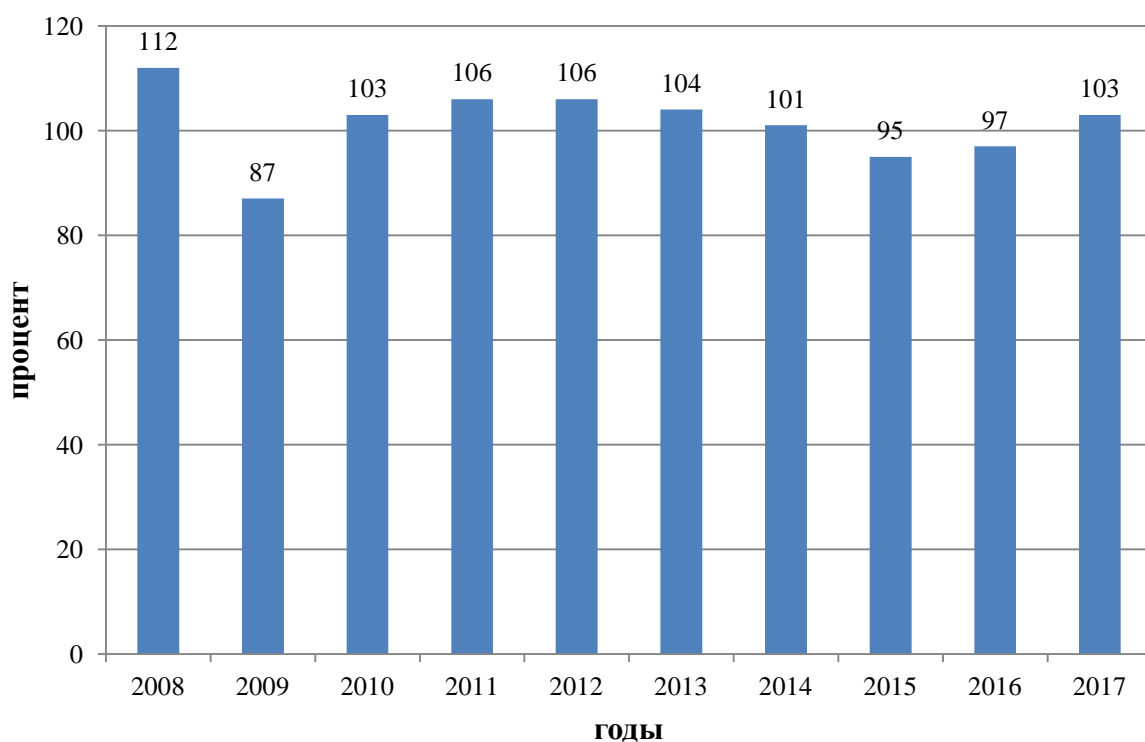


Рисунок 2 – Индексы физического объема оборота общественного питания в Российской Федерации на 2008–2017 гг., в % к соответствующему периоду предыдущего года

На диаграмме видно, что с 2009 года индекс физического объема начинает существенно снижаться (на 25 % по отношению к предыдущему

году), но, начиная с 2010 года индекс имеет тенденцию к повышению. Кризис в 2014–2015 гг. вновь приводит к падению индекса — начиная с 2013 года, наблюдается его снижение на 2 %, в 2014 году на 3 %, в 2015 году падение составило 6 %. Тем не менее, на тот момент, эксперты считали рынок общепита в России одним из наименее пострадавших от кризиса. С 2016 года и по текущее время индекс физического объема стремительно растёт вверх.

В целом, динамика на рынке общественного питания положительная. По прогнозам аналитиков, к концу текущего 2018 года рынок увеличится на 7 %.

В таблице 1 приведем данные Росстата по количеству предприятий общественного питания на период с 2005 по 2015 год.

Таблица 1 – Число хозяйствующих субъектов общественного питания за 2005-2015 гг., тыс.ед.

	2005	2012	2013	2014	2015
Деятельность ресторанов и кафе	44,0	63,7	66,8	70,7	74,5
Деятельность баров	1,7	6,3	6,8	7,2	7,6
Деятельность столовых при предприятиях и учреждениях и поставка продукции общественного питания	3,5	8,0	8,5	9,0	9,5
Индивидуальные предприниматели в общественном питании, тыс. человек	31,2	63,9	61,1	67,1	74,3

Согласно приведенным в таблице 1 данным Росстата, количество хозяйствующих субъектов общественного питания с каждым годом значительно увеличивается. Исходя из этого, можно сказать, что рынок общественного питания динамично развивается, влияние экономического кризиса сказывается на данной индустрии, но значительно слабее, чем в других отраслях.

Специалисты считают, что потребность в точках общественного питания пока еще не удовлетворена. Несмотря на кажущееся изобилие говорить о насыщении рынка рано. Некоторые возможности рынка используются не в полную силу, поэтому совершенно точно можно утверждать о высокой активности роста отрасли в будущем. [4]

На данный момент Российский рынок общественного питания условно можно разделить на три основных ниши, которые отличаются как по количеству участников, так и по объемам производства: организации быстрого питания, рестораны среднего ценового сегмента и высокая кухня. [5].

На рисунке 3 представим объем производства каждой ниши.

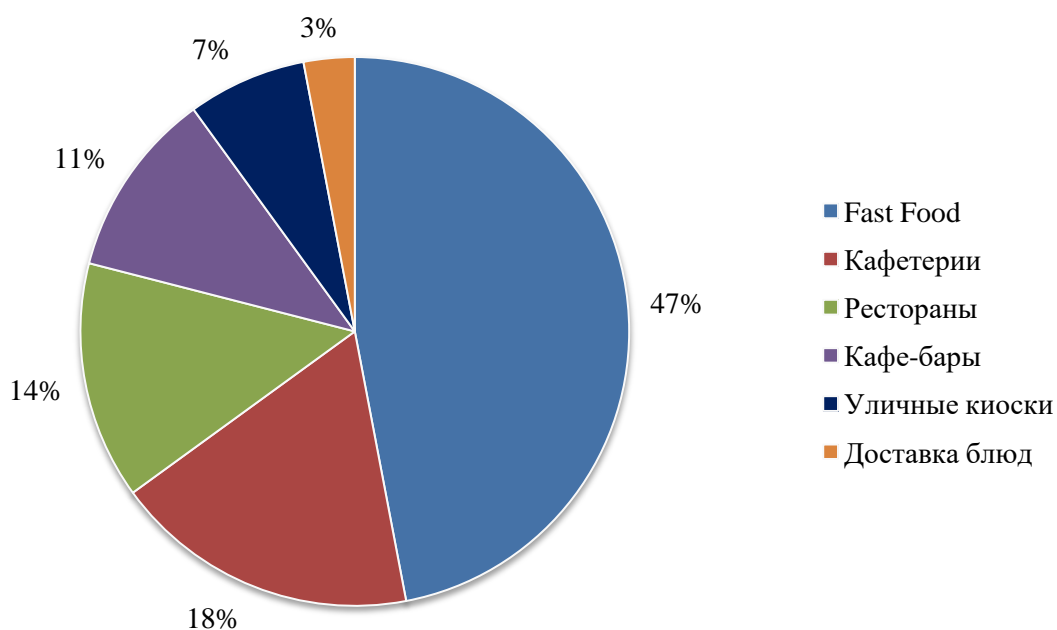


Рисунок 3 – Структура рынка общественного питания  
в России в 2015 г., %

В различных сегментах рынок общественного питания ведет себя по-разному. Особенно быстрые темпы роста количества посетителей отмечают среди демократичных предприятий — заведений класса «casual», «фаст-



фуд», пиццерий. Они пользуются популярностью более чем у половины населения за доступность и быстрое обслуживание. Сегмент фаст-фуда демонстрирует довольно высокую динамику развития, за последние годы количество заведений, работающих в рамках данного формата, увеличилось на 20 %. [6]

Организации быстрого питания расширяют свою деятельность, охватывая сразу несколько направлений и форматов. Они открывают отдельные стационарные заведения, наращивают свое присутствие на фуд-кортах и в бизнес-центрах, размещают мобильные киоски питания на открытом воздухе. Также активизировался формат столовых.

Все чаще рестораторы открывают небольшие заведения с линией раздачи и вполне прогнозируемым набором блюд. Продолжают открываться пивные рестораны и пабы, расположенные в спальных районах, что объясняется нежеланием аудитории добираться после посещения пивного заведения через весь город домой.

Отмечается рост численности ресторанов национальной кухни, которые открывают возможность для посетителей приобщиться к ранее неизведанной культуре через ее кухню. На рынке общественного питания получили развитие и сегменты специализированных заведений.

Особенно следует отметить кофейни, ставшие неотъемлемой частью жизни мегаполисов. Кофейни сегодня составляют солидную конкуренцию заведениям фаст-фуда и традиционным ресторанам. Кофейни активно открываются в новых торговых центрах, но находятся не на одной линии с многочисленными фаст-фудами, а несколько в стороне.

Увеличивается количество заведений «free flow» («свободный поток»), который позволяет легко перемещаться в пространстве зоны обслуживания и получать нужный ему набор блюд за минимальное количество времени. Данный формат ориентирован на людей с различным уровнем достатка, ценящих свое время и комфорт.

Процветание рынка потребительских услуг и рынка общественного питания можно однозначно отнести к социально значимым задачам, поскольку развитый сектор услуг констатирует развитость экономической системы в целом, ну а в микромасштабе пища является основой жизни человека. От того, как человек питается, зависит его здоровье, настроение, трудоспособность. Следовательно, питание человека-это не только его личное, но и общественное дело. Развитие отрасли общественного питания является крайне важной областью общего социально-экономического развития региона и экономики страны в целом [7].

## **1.2 Факторы и условия развития предприятий общественного питания**

Российский рынок общественного питания растет, что свидетельствует о возросшей покупательской способности населения и развитии демократичных сегментов рынка. Все больше людей предпочитают ходить в какие-либо кафе, рестораны, или закусочные, так как это удобно – нет необходимости готовить самому, можно посетить любое заведение общественного питания в любой части города, выбрать наиболее подходящее.

Развитие рынка общественного питания является актуальной темой, так как данная сфера приносит значительный объем прибыли в бюджет страны, становясь важной частью экономики. В условиях увеличения платежеспособного потребительского спроса населения и ускорения развития оборота общественного питания, все большую актуальность приобретают вопросы поиска новых систем развития ресторанного бизнеса, разработки и реализации действенных мероприятий, способствующих качественным структурным изменениям деятельности компаний.

Основной задачей каждого предприятия в условиях конкуренции является повышение качества производимой продукции и предоставляемых услуг. Успешная деятельность предприятия общественного питания должна обеспечиваться производством продукции и услуг, которые:

- отвечают четко определенным потребностям;
- удовлетворяют требованиям потребителя;
- соответствуют применяемым стандартам и техническим условиям;
- отвечают действующему законодательству и другим требованиям общества;
- предлагаются потребителю по конкурентоспособным ценам;
- обуславливают получение прибыли.

Для достижения поставленных целей предприятие должно организовывать свою деятельность так, чтобы держать под контролем все технические, административные и человеческие факторы, влияющие на качество продукции [14].

Группа факторов внешней среды объединяет влияние политических, социально-демографических, финансовых, экономических, природных, географических и национальных факторов. К политическим факторам, влияющим на деятельность предприятий общественного питания, относятся законы и правовые акты, в частности: «Закон о защите прав потребителей», «Трудовой кодекс РФ», «Налоговый кодекс РФ» и др. К экономическим факторам относятся экономические показатели отрасли общественного питания. К финансовым – нормы налогообложения, доступность кредитов, финансовое состояние организаций, ценовая категория предприятий общественного питания.

Социально-демографическими факторами, влияющими на деятельность предприятий общественного питания, являются численность населения, трудовые ресурсы предприятий, денежные доходы граждан и, в свою очередь, выделяется повышение качества жизни населения в целом.

Исходя из этого, можно сказать, что перспективными направлениями развития общественного питания в городах России являются:

1. Развитие общедоступной сети предприятий общественного питания, ориентированной на различные группы потребителей, включая сеть быстрого питания - этому способствует строительство торговых центров и торгово-развлекательных комплексов.

2. Развитие сети социально-ориентированных предприятий, обеспечивающих питанием рабочих, служащих, студентов, школьников, детей в детских дошкольных учреждениях.

3. Массовое развитие сети общественного питания в зонах комплексного торгового, гостиничного обслуживания, вдоль автомагистралей, на заправочных станциях, вокзалах.

4. Рост товарооборота общепита обуславливается развитием открытой сети предприятий общественного питания (ресторанов, баров, кафе, столовых, закусочных). Вместе с тем сохраняются предприятия общественного питания социальной направленности: столовые для малообеспеченных граждан, пищеблоки школ, больниц и детских садов и т. д.

В настоящее время общественное питание развивается по различным направлениям. Появляется большое количество ресторанов с национальной кухней, появляются новые виды предприятий общественного питания (пабы, суши-бары), в наши дни предприятия общественного питания оснащаются автоматизированными системами ведения счетов, появляются новые профессии (сомелье, хостесс) и, в конце концов, современное предприятие общественного питания становится местом приятного времяпрепровождения [8].

Основными факторами роста предприятий общественного питания являются:

– увеличение материальных доходов горожан и как следствие увеличение покупательской способности;

- изменение культуры питания, стиля жизни;
- появление продуктовых инноваций — новые виды напитков, блюд, изменение биохимического состава продуктов;
- технологические и технические инновации — автоматизация производства, отдельных операций в технологическом процессе позволяет экономить на затратах на живой труд, ускорить производственный процесс;
- снижение неопределенности и риска в бизнесе — постоянная и неотложная потребность человека в питании, а также в общении, соответствии требованиям моды и общества снижает уровень риска неликвидности товара.

Все факторы, влияющие на динамику и величину товарооборота на предприятии общественного питания можно разделить на две группы.

Первая группа – это внешние факторы, на которые предприятие общественного питания влиять не может или влияет в незначительной степени.

К таким факторам, в частности, относится диктат со стороны крупных производителей и поставщиков продуктов питания, диктующих свои условия, как в отношении цен, так и по ассортименту и условиям поставки. Противостоять такому диктату могут только крупные сети предприятий питания, обладающие собственными распределительными центрами. Все остальные участники рынка должны безропотно принимать поставленные условия. Такое поведение, выбранное производителем, обусловлено выбранной маркетинговой стратегией, основанной на применяемой технологии и стратегических задачах, стоящих перед производителем.

Вторая группа – это внутренние факторы, т.е. те на которые администрация любого предприятия общественного питания может и должна активно влиять, для того, чтобы добиться наибольшей эффективности.

Во главе этого списка, конечно, нужно поставить ценовую политику, а именно три основных пункта, влияющих на ценовую политику.

Первым пунктом является уровень цен закупки товаров у поставщиков. Крупные торговые объединения могут добиться значительной оптовой скидки, и получить ряд льгот по условиям и срокам поставки товара, это при прочих равных условиях ведет к снижению розничных цен, и используется как элемент формирования валового дохода.

Вторым является уровень цен реализации товаров. Обычно торговые предприятия устанавливают розничные цены дифференцированно по отдельным товарным группам, исходя из состояния спроса, уровня издержек обращения и ряда других.

И последним – объем реализации товара также является одним из основных компонентов, влияющих на ценовую политику, т.к. дает возможность получить ощутимые скидки.

В последние годы рестораторы России осознали необходимость индивидуальности, идеи, отличительной особенности ресторана. Однако, поскольку в России не популярны традиции утренних завтраков в кафе или брейков в кофейнях, можно сказать, что ресторанный бизнес развивается не в полной мере [9].

Красноярские рестораторы говорят, что сейчас в городе открывается больше демократичных заведений, а дорогие рестораны меняют формат.

Ресторатор Евгений Пономарев, по совместительству директор ООО «Нет проблем» говорит, что летом заведения стали закрываться чаще. Часть из них уходят совсем, некоторые закрываются на ремонт, потому что "проще закрыться и терпеть убытки только по аренде". Из крупных проектов запускаются в основном те, которые начали строить ещё до кризиса. Труднее всего сейчас приходится владельцам дорогих ресторанов, говорит Евгений Пономарев: «Спрос на дорогие рестораны упал. В этих заведениях вводятся бизнес-ланчи, чтобы удержать клиентов. Рестораторы готовы снижать средний чек. Это тоже показатель демократизации даже дорогих форматов.»

Ресторатор также отметил, что спада гостей сейчас нет, рынок стабилизировался. Все, кто не отказался от походов в заведения общепита с начала года, продолжают приходить [6]/

Ресторатор Владимир Владимиров считает, что уходят только те заведения, которые должны были покинуть рынок. Это общепит с плохим качеством блюд и обслуживанием, некоторые заведения просто морально устарели. «А вообще, работают все форматы. И дорогие заведения показывают хорошую выручку. Впрочем, те заведения, что считаются дорогими по красноярским меркам, в Москве бы, например, отнесли к заведениям со средним чеком. Почему больше открывается демократичных заведений? Их открыть легче. Вложений меньше, сложностей с местом меньше. Однако в открытии любого заведения сейчас есть риски. Были случаи: хорошее, проходное место, рядом офисные здания, интересная концепция. Но не идут продажи. И в чем тут дело: качество не устраивает, цена, еще какой-то параметр, сложно сказать. По моим оценкам, самыми проходными заведениями сейчас являются те, средний чек которых составляет 600-1000 рублей», – поясняет Владимир Владимиров [6].

В продолжение темы, заданной рестораторами, необходимо исследовать проблемы, которые мешают развитию отрасли общественного питания.

По мнению эксперта Федора Сокирянского, главная проблема общепита России – отсутствие закона, стимулирующего развитие отрасли. [13]

Он выделяет конкретные факторы, препятствующие развитию малого и среднего предпринимательства в данной отрасли:

1. Действующие определения и понятия, регламентирующие и определяющие работу индустрии гостеприимства (термины и определения Законодательства о торговле, понимание услуги гостеприимства как товара или продукта) не соответствуют объему и содержанию понятия «индустрия гостеприимства» и «предприятие гостеприимства», не соответствуют сути процессов взаимодействия предприятия гостеприимства и потребителя, в

некоторых определениях не соответствуют современному положению дел в отрасли, мировой практике и здравому смыслу.

2. Процедура открытия предприятия индустрии гостеприимства (ранее – предприятия общественного питания, гостиничного комплекса) в своей составляющей сбора и подготовки разрешительной документации, проведении согласований, технической подготовки помещения не соответствует мировой практике и ситуации на рынке коммерческой недвижимости в России. На сегодняшний день процедура сбора документов может составлять от 3 месяцев до года, при этом объективные причины, препятствующие правильной процедуре оформления документов вынуждают предпринимателей идти на сговор, а иногда поддаваться на шантаж со стороны чиновников различных инстанций, выплачивая взятки за ускорение процесса оформления или «закрывание глаз» на отсутствие некоторых документов. Регистрация предприятия индустрии гостеприимства должна носить уведомительный характер, при этом должен использоваться принцип «одного окна», перечень разрешительных инстанций должен быть сокращен, до количества госучреждений, участвующих в данном процессе во всем мире: органы регистрации юридических лиц, пожарные службы и службы технического надзора, службы санитарно-гигиенического контроля.

3. Современные требования к капитальным зданиям, объектам временного строительства или объектам уличной реализации услуги гостеприимства, предъявляемые предприятию гостеприимства органами Роспотребнадзора являются в 90% случаев невыполнимыми. Данное обстоятельство связано с тем, что новейшие мировые кулинарные технологии, способы и средства производства объектов услуги не отражены в САНПиНах, новое оборудование, техника, машины и технологии, используемые за рубежом и, теперь, применяемые в России, не прошли тестирования и опробирования органами Роспотребнадзора и возможность их применения не учтена в требованиях к помещениям предприятий питания. Например, использование новых способов хранения продуктов питания без



нарушения правил соблюдения товарного соседства продуктов питания, новые моечные машины, тепловое и холодильное оборудование позволяет сократить кухонное пространство предприятия гостеприимства в 2-4 раза. Дано сокращение кухонных площадей, позволяющих увеличить площадь зала обслуживания и, соответственно, прибыль предприятия невозможно из-за существующих санитарных правил, не отвечающих требованиям времени.

4. Перечень надзорных органов и контролирующих организаций должен быть сокращен. Порядок и сроки проведения плановых проверок должны быть жестко упорядочены и направлены не на приостановление деятельности предприятия гостеприимства. По сложившейся практике предприятия гостеприимства надзирают и контролируют около 40 государственных организаций в Москве и около 19 организаций в регионах, чьи действия наносят материальный ущерб и приводят к упущенной выгоде предприятий. Ни в одной стране мира органы поддержания правопорядка (полиции и милиции) не осуществляют проверки и карательные рейды в предприятиях индустрии гостеприимства.

Надзорные органы должны быть наделены полномочиями контроля и проверки деятельности предприятий лишь в той их сфере, являющейся потенциально опасной для здоровья и морально-психологической безопасности граждан, как-то: безопасность и гигиена пищевых продуктов, пожарная и электро-безопасность, отсутствие физической угрозы жизни граждан.

Остальными функциями контроля являются:

- качества продукции и услуг;
- квалификации персонала предприятий;
- стандартизации их деятельности;
- этической и эстетической составляющей деятельности;
- соблюдения законности авторских прав и прав третьих лиц.

Должны быть делегированы главенствующей отраслевой профессиональной саморегулируемой организации.

5. Вопрос создания режима налогового и инвестиционного благоприятствования предприятиям индустрии гостеприимства – это вопрос увеличения темпов развития отрасли, повышения качества предоставляемых услуг и их шаговой доступности для населения. Существующие цены на аренду и покупку коммерческой недвижимости, ввозные пошлины на технологическое кулинарное и прочее оборудование, налоговые отчисления государству, необходимость осуществления нелегальных отчислений контролирующим предприятия лицам создает экономические условия работы предприятий индустрии гостеприимства, требующие повышения отпускных цен за услуги. Снижение цен на обслуживание в данных предприятиях приводит экономическую рентабельность к ничтожным показателям, ставя предприятия на грань разорения.

6. Социально-культурная направленность предприятий индустрии гостеприимства никак не отражена в настоящем законодательстве РФ. При этом, вопрос, например организации питания детей, школьников, студентов, рабочих, военнослужащих, и просто граждан страны – вопрос не менее значимый, чем работа врачей, учителей или пожарных, чья деятельность активно поддерживается и финансово стимулируется государством.

7. Кризис кадров в индустрии гостеприимства – вопрос не только кризиса системы образования в России. Крупные коммерческие предприятия индустрии гостеприимства самостоятельно решают проблему профессионального обучения и переподготовки своих сотрудников. В процессе решения данной проблемы в стране были созданы десятки коммерческих центров профессионального обучения, накопивших за последние 10 лет огромный методический и информационный задел для внесения изменений в существующие образовательные стандарты. Федерация Рестораторов и Отельеров около 3 лет ведет интенсивную работу по разработке профессиональных стандартов в отрасли, отвечающих мировым требованиям. Вопрос внедрения данных стандартов в государственные программы обучения – вопрос доброй воли и помощи в

организации сотрудничества с предприятиями гостеприимства со стороны государственных органов управления. Также, зарплаты в отрасли одни из самых низких. Необходимо изменение системы профессиональной подготовки кадров.

8. Вопрос делегирования полномочий саморегулируемой общественной организации в индустрии гостеприимства – вопрос создания эффективного диалога между властью и малым и средним бизнесом в индустрии гостеприимства.

9. Предприятия индустрии гостеприимства работают на 80% с импортными продуктами питания, оказывая услуги дегустации и продажи кулинарной продукции для населения. Этот аспект касается и закупа мясной, рыбной, молочной продукции. Отечественные производители продуктов питания почти всегда конкурируют с Западом по уровню качества продуктов. Предприятия отрасли гостеприимства готовы потреблять только отечественную продукцию, но закупочные цены на внутреннем рынке на 20-30% превышают цены импортеров.

Исходя из перечисленных выше проблем, формируется вывод, что основная проблема отрасли – это отсутствие единого, главного отраслевого федерального закона, осуществляющего справедливое регулирование деятельности предприятий общественного питания, исходя из современного состояния отрасли, мирового опыта и мировых стандартов качества продукции и услуг, пересматривающего советские нормативные акты, регулирующие индустрию, существовавшую вне законом свободной конкуренции и свободного рынка [13].

Но, несмотря на существующие факторы, которые тормозят развитие отрасли общественного питания, в целом можно сделать вывод о том, что правильный выбор концепций и форматов позволяет успешно работать на современном рынке общепита, который все еще недостаточно консолидирован и по-прежнему находится в развитии.

### **1.3 Особенности формирования конкурентных преимуществ предприятий общественного питания**

Каждый день в повседневной жизни различные предприятия ведут борьбу за наибольшую долю рынка, запуская рекламные ролики на телевиденье или привлекая покупателей специальными акциями. В настоящее время бизнес развивается быстрыми темпами, особенно малого и среднего предпринимательства, и число идентичных предприятий возрастает. Перед потребителем возникает огромный выбор практически одинаковых предложений, и чтобы заполучить своего покупателя и выжить на рынке, компаниям приходится вести не только ценовые войны, но и доказывать то, что их продукция представляет ценность для потребителя, а также постоянно совершенствовать всю свою деятельность. Таким образом, возникает конкуренция, которая затрагивает все сферы деятельности любого предприятия, и чтобы предприятие было рентабельным в первую очередь оно должно быть конкурентоспособным.

Каждый год конкуренция на рынке предприятий общественного питания ужесточается. Количество новых игроков на рынке регулярно увеличивается. Соответственно, привлечь гостей в то или иное заведение общественного питания становится сложнее. Этим обусловлена необходимость в повышении конкурентоспособности заведения [10].

Конкурентоспособность предприятия общественного питания определяется наличием конкурентных преимуществ:

1. Интересное меню. Необычное меню всегда выглядит заманчиво для клиентов. Особенно это касается новых гостей, которые не упускают возможности попробовать интересные блюда. В этих условиях, уникальное меню может выгодно выделить ресторан из массы конкурентов.

2. Качество продукции. Качество блюд также является основным фактором, влияющим на конкурентоспособность ресторана. Качество блюд определяется: качеством ингредиентов, из которых приготовлены блюда,

вкусом (зависит от профессиональных качеств поваров), соблюдением санитарных правил и норм и гигиенических стандартов.

3. Высокая скорость обслуживания посетителей. Длительность обслуживания включает продолжительность простоев в очереди и непосредственно ожидания своего заказа. Правильно построенная система работы ресторана напоминает механизм, работающий бесперебойно.

4. Уровень цен. Снижение цен – это самый быстрый путь обеспечить конкурентное преимущество для низкого и среднего ценового сегмента. Уровень цен необходимо устанавливать исходя из себестоимости блюд.

5. Персонал – вежливые сотрудники линии раздачи, менеджеры и кассиры свидетельствуют о высоком уровне сервиса.

6. Местоположение ресторана. Данный критерий необходимо выбирать в местах обитания сегмента посетителей. Рестораны на центральных улицах, расположенные в угловых зданиях будут иметь конкурентное преимущество в силу наличия большого потока людей и хорошей видимости. Конкурентное преимущество ресторана не является чем-то стабильным, постоянно гарантирующим прибыль и поток посетителей. Учитывая высокую конкуренцию на рынке общественного питания, ресторан легко может потерять конкурентное преимущество. Для выживания или победы в жесткой конкурентной борьбе любая система должна обладать определенными преимуществами перед своими конкурентами [18].

Далее рассмотрим факторы, влияющие на конкурентную борьбу на рынке общественного питания:

1. Размер рынка;
2. Темпы роста рынка (быстрый рост облегчает проникновение на рынок);
3. Препятствия для входа или выхода из рынка (защищают позицию фирмы);
4. Средний чек;

5. Уровень однотипности заведений (потребители имеют преимущество, т.к. им легко переключиться с одного предприятия на другое);

6. Требования к размерам необходимых капитальных вложений (жесткие требования повышают риск, создают дополнительные барьеры входа-выхода);

7. Быстрое обновление ассортимента продукции [64].

Исходя из выше перечисленных факторов, целесообразно составить таблицу 2, где будут отражены основные экономические показатели, характеризующие данную отрасль.

Таблица 2 – Стратегическая важность ключевых экономических характеристик отрасли общественного питания

Характеристики	Стратегическая важность
Размеры рынка	Достаточно крупный рынок. По данным Росстата за 2016 год в России зарегистрировано 80600 предприятий общественного питания (рестораны, кафе, бары). Количество мест в данных заведениях насчитывает около 4, 5 млн. Оборот предприятий за 2016 год составил 1434589 млн.руб.
Масштабы конкуренции	Глобальный
Темпы роста рынка	Рынок развивается быстрыми темпами. Касается это в большей части малого и среднего предпринимательства. Число идентичных предприятий возрастает. Темп роста рынка к предыдущему году составляет 6%
Число конкурентов и их относительные размеры	Множество мелких и средних компаний
Количество потребителей и их финансовые возможности	Каждый житель России является потенциальным потребителем. Покупательная способность населения возрастает
Идет ли интеграция "вперед" или "назад"	Вертикальная интеграция «вперед»

## Продолжение таблицы 2

Характеристики	Стратегическая важность
Направления и темпы технологических изменений, как в процессе производства, так и в создании новых продуктов	Для ускорения темпов НТП в общественном питании большое значение имеет совершенствование тепловых аппаратов, позволяющих интенсифицировать процессы тепловой обработки сырья за счет применения новых способов нагрева, автоматического поддержания заданных режимов, программирования теплового процесса, совершенствование раздаточного оборудования, внедрение высокопроизводительных конвейерных линий для комплектования и реализации комплексных обедов. Касаемо создания новых продуктов, теперь, на предприятиях общепита стала применяться молекулярная кулинария. Также, появилось новое направление - устройство выездных мероприятий общественного питания – кейтеринг.
Легкость вхождения в отрасль и выхода из нее	Барьеры входа в отрасль довольно высоки: объемы первоначальных инвестиций; узнаваемость бренда; доступ к необходимым факторам производства, а точнее, поиск надежных поставщиков и поиск специально оборудованных помещений, отвечающим всем требованиям качества и безопасности; ожидаемая жесткая реакция конкурентов; административные барьеры
Являются ли продукты/услуги фирм-конкурентов высокодифференцированным и, слабодифференцированными или практически одинаковыми	На рынке ведут деятельность предприятия, которые дифференцированы по видам кухни: русская, китайская, итальянская, американская и другие. Поэтому конечный потребитель делает выбор в пользу своих предпочтений.
Имеют ли возможность компании осуществлять экономию на масштабах производства, маркетинге или проведении рекламных мероприятий	Эффект экономии на масштабе достигается путем увеличения выпуска продукции, что ведет к снижению средних затрат. Эффект экономии на масштабах производства имеет место в данной отрасли.

## Окончание таблицы 2

Характеристики	Стратегическая важность
Является ли высокая степень загрузки производственных мощностей наиболее важным условием для достижения низкого уровня издержек производства	Степень загрузки производственных мощностей, безусловно, является важным условием для снижения издержек, но не самым важным. Есть и другие факторы, например, сокращение расходов, связанных с производством продукции и ее реализацией

По результатам данной таблицы можно сделать следующие выводы:

- рынок общественного питания достаточно крупный, но, на сегодняшний день не насыщен и имеет все перспективы роста;
- если говорить о технологических тенденциях рынка, то основным направлением является разработка и освоение техники, отвечающей современному уровню развития науки; также, следует уделять большое внимание и модернизации действующего технологического оборудования;
- существует много барьеров, которые приходится преодолевать предприятиям общественного питания, когда они выходят на рынок, поэтому нельзя сказать, что войти в отрасль легко;
- говоря об эффекте экономии на масштабе, он также является существенным барьером. Ведь одна из задач предприятия – это как можно больше минимизировать издержки, достигая это за счёт увеличения производства. Новому предприятию, выходящему на рынок общепита, надо предпринять определенные действия, что бы наладить грамотное производство и увеличить темпы роста, ведь на рынок новичок выходит с довольно скудным масштабом производства продукции [16].

В индустрии общественного питания различают общую конкуренцию (игрок на рынке общепита), территориальную конкуренцию (кафе или ресторан расположенный поблизости), ценовую конкуренцию (заведение в том же ценовом диапазоне) и внутрисегментную конкуренцию (заведение со схожей концепцией и целевой аудиторией).



Таким образом, для каждого конкурента в соответствии с такой классификацией применяются свои методы конкурентной борьбы.

В условиях острой конкуренции на рынке ресторанных услуг, предприятия должны уделять особое внимание анализу и повышению собственной конкурентоспособности среди равных по классу заведений.

В отличие от рынка промышленных товаров и продовольствия, у ресторанов есть ряд особенностей в развитии собственной конкурентоспособности, одна из которых (и, возможно, самая главная) – возможность выделиться среди конкурентов за счет качества обслуживания, уникальных блюд, способов их приготовления и подачи [15].

Исходя из этого, следует провести оценку степени соперничества между предприятиями в данной отрасли и выявить уровень конкуренции. Результаты представим в таблице 3.

Таблица 3 – Оценка степени соперничества между предприятиями в отрасли общественного питания

Параметр оценки	Комментарии	Состояние оцениваемого параметра и его балльная оценка		
		3	2	1
Количество предприятий на рынке	<i>Чем больше предприятий, тем выше уровень конкуренции и риски работы на данном рынке</i>	Большое количество, как правило, мелких предприятий (8-10)	Среднее количество предприятий (4-7)	Небольшое количество предприятий (1-3)
		8		
Наличие на данном рынке явно выделяющегося лидера (лидеров)	<i>Параметры лидерства д.б. обоснованы: это м.б. развитая система сбыта, репутация и качество, объемы и др.</i>	Рынок монополизирован лидерами (8-10)	Имеются компании-лидеры, «задающие правила игры» и достаточно большое количество мелких и средних компаний (4-7)	На рынке отсутствует явный лидер (8-10)
		7		

Продолжение таблицы 3

Параметр оценки	Комментарии	Состояние оцениваемого параметра и его балльная оценка		
		3	2	1
Темп роста рынка	<i>Чем ниже темп роста рынка, тем выше риск постоянного передела рынка</i>	Стагнация или снижение темпа роста рынка (8-10)	Замедляющийся, но растущий (4-7)	Высокий (1-3)
		5		
Уровень дифференциации продукта на рынке	<i>Чем выше дифференциация продукта, чем ниже его стандартизация - тем выше риск переключения потребителя между различными компаниями рынка</i>	Компании продают стандартизированный товар (8-10)	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам (4-7)	Продукты компаний значимо отличаются между собой (1-3)
		3		
Ограничения в повышении цен, вызванные социально-политическими факторами	<i>Например, государство регулирует рынок или рынок рассчитан на клиентов с пониженным платежеспособным спросом</i>	Отсутствуют возможности рыночного повышения цен (8-10)	Есть небольшая возможность рыночного повышения цен (например, в рамках покрытия роста затрат) (4-7)	Всегда есть возможность повысить цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли (1-3)
		4		
Уровень расходов потребителей по смене поставщиков	-	Уровень расходов очень высок (8-10)	Уровень расходов относительно не обременителен (4-7)	Уровень расходов пренебрежимо мал (1-3)
		8		
Уровень расходов производителя по смене потребителей	-	Уровень расходов очень высок (8-10)	Уровень расходов относительно не обременителен (4-7)	Уровень расходов пренебрежимо мал (1-3)
		7		
Барьеры ухода с рынка	-	Барьеры высоки (8-10)	Барьеры относительно не высоки (4-7)	Барьеры низкие (1-3)
		9		
Уровень постоянных расходов на рынке	-	Уровень постоянных расходов высок (8-10)	Уровень постоянных расходов не высок (4-7)	Уровень постоянных расходов низкий (1-3)
		8		

## Окончание таблицы 3

Параметр оценки	Комментарии	Состояние оцениваемого параметра и его балльная оценка		
		3	2	1
Уровень складских расходов на рынке	-	Уровень складских расходов высок (8-10)	Уровень складских расходов не высок (4-7)	Уровень складских расходов низкий (1-3)
		7		
Средний балл		6,6		
1-3 балла		Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
4-7 баллов		Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
8-10 баллов		Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

По результатам данной таблицы можно сделать следующий вывод: уровень конкуренции внутри данной отрасли средний, поскольку в данной отрасли не может быть большого количества крупных игроков, т.к. порог для входа и выхода очень высок.

Далее рассмотрим ключевые факторы успеха, которые влияют на положение компаний в индустрии общественного питания.

КФУ в конкурентной борьбе принято называть такие факторы, вытекающие из требований рынка, которые могут дать фирме преимущества перед ее конкурентами.

Представим их в таблице 4.

Таблица 4 – Основные КФУ в отрасли общественного питания

Основные группы КФУ	КФУ соответствующей группы	Наиболее значимые КФУ для конкурентной группы, к которой мы относимся
КФУ, зависящие от технологии	• степень овладения существующими технологиями	<ul style="list-style-type: none"> <li>- возможность инноваций в производственном процессе;</li> <li>- возможность разработки новых товаров;</li> <li>- степень овладения существующими технологиями;</li> <li>- качество исследований.</li> </ul>

Продолжение таблицы 4

Основные группы КФУ	КФУ соответствующей группы	Наиболее значимые КФУ для конкурентной группы, к которой мы относимся
КФУ, относящиеся к производству	<ul style="list-style-type: none"> <li>• низкая себестоимость продукции (достижение экономии на масштабах производства и т.д.)</li> <li>• качество продукции (снижение количества дефектов, уменьшение потребности в ремонте)</li> <li>• доступ к квалифицированной рабочей силе</li> <li>• возможность выполнения заказов потребителей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- эффективность низкокзатратного производства (экономия на масштабе производства, эффект накопления опыта);</li> <li>- высокая производительность труда;</li> <li>- квалифицированный персонал;</li> <li>- выгодное расположение компании (минимизация затрат на транспорт);</li> <li>- способность выполнять заказы клиентов;</li> <li>- качество продукции.</li> </ul>
КФУ, относящиеся к реализации продукции	<ul style="list-style-type: none"> <li>• широкий доступ/присутствие в точках розничной торговли</li> <li>• наличие точек розничной торговли, принадлежащих компании</li> <li>• быстрая доставка</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– низкие затраты на реализацию;</li> <li>– наличие розничных торговых точек в собственности компании.</li> </ul>
КФУ, относящиеся к маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• аккуратное исполнение заказов покупателей (небольшое количество ошибок и возвратов)</li> <li>• искусство продаж</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аккуратное исполнение заказов потребителей (небольшое количество ошибок и возвратов);</li> <li>- наличие гарантий для потребителей;</li> <li>- высокая квалификация сотрудников отдела реализации;</li> <li>- система технической поддержки для клиентов;</li> <li>- эффективная реклама.</li> </ul>
КФУ, относящиеся к профессиональным навыкам	<ul style="list-style-type: none"> <li>• способность (умение) создавать эффективную рекламу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-преобладание высококвалифицированного руководящего так и рабочего состава;</li> <li>- уникальный контроль качества;</li> <li>- быстрое внедрение новой продукции на рынок.</li> </ul>

#### Окончание таблицы 4

Основные группы КФУ	КФУ соответствующей группы	Наиболее значимые КФУ для конкурентной группы, к которой мы относимся
КФУ, связанные с организационными возможностями	<ul style="list-style-type: none"> <li>• способность быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- высокий уровень развитости информационных каналов;</li> <li>- способность быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию;</li> <li>- большой опыт внедрения инноваций в управленческую деятельность.</li> </ul>
Прочие КФУ		<ul style="list-style-type: none"> <li>– хорошая репутация у клиентов;</li> <li>– низкие накладные расходы;</li> <li>– наличие патентов;</li> <li>– благоприятное территориальное расположение.</li> </ul>

Ключевые факторы успеха отрасли и – это шаги в реализации стратегии, уникальные конкурентные возможности, служащие для обеспечения финансового успеха на рынке. КФУ – это аспекты деятельности, на которые необходимо направлять все свои усилия, т.к. именно они обуславливают успешность функционирования организации в отрасли и влияют на ее рентабельность.

Таким образом, конкурентные преимущества обязательно должны находить реальное воплощение в товаре, цене, качестве обслуживания, низких издержках и других показателях деятельности компании и восприниматься потребителем, т.е. они должны измеряться, оцениваться экономическими показателями: более высокой рентабельностью, большей рыночной долей, большим объемом продаж и др. Нереализованные в конкурентной борьбе преимущества не являются преимуществами как таковыми, поскольку не воплотились в новые результаты деятельности, не привели к новому состоянию компании.

## **2 Анализ конкурентоспособности ООО «Нет проблем»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Нет проблем»**

ООО «Нет проблем» было зарегистрировано 20 сентября 2013 года, и ведет деятельность в области общественного питания на рынке ресторанных услуг в России. Всех работников ООО «Нет проблем» предприятия можно разделить на 4 категории:

- административно-управленческий персонал;
- работники производства;
- работники залов;
- прочие работники.

ООО «Нет проблем» находится по адресу 660049, Красноярский край, город Красноярск, улица Урицкого, дом 52. Режим работы заведения: пн-чт 12:00–2:00; пт 12:00–3:00; сб 14:00–3:00; вс 14:00–1:00 [14].

Далее проведем анализ системы управления ООО «Нет проблем».

Предприятие независимо от самостоятельности в своей деятельности руководствуется нормативными актами вышестоящих органов власти и управления. Предприятие имеет печать и бланки со своим фирменным наименованием, угловой штамп, товарный знак и иные реквизиты.

Главной целью предприятия является хозяйственная деятельность, направленная на получение прибыли.

Руководство текущей деятельностью предприятия осуществляет директор, который является исполнительным органом. Имущество предприятия образуется за счет:

- уставного фонда;
- доходов, полученных от реализации продукции, работ, услуг, а также от других видов хозяйственной деятельности;
- иных источников, не запрещенных законодательными актами РФ.

Имущество предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам, долям, в том числе между работниками предприятия.

Основными задачами ООО «Нет проблем» являются:

- организация розничной торговли общественного питания;
- закупка у граждан и юридических лиц сельскохозяйственной продукции и сырья, плодов, ягод и грибов, технического сырья, вторичных материальных ресурсов и другое;
- производство сельскохозяйственной продукции, пищевых продуктов, непродовольственных товаров;
- оказание платных услуг населению;
- осуществление внешнеэкономической деятельности; осуществление иных видов деятельности, не запрещенных законодательством РФ.

Комплексная ревизия финансово-хозяйственной деятельности предприятия, проводится собственником не чаще, чем один раз в год. Кроме этого, по инициативе собственника, при необходимости проверяются отдельные вопросы финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Лицам, осуществляющим проверки, должны быть представлены по их требованию для проведения ревизии, проверок хозяйственной деятельности все материалы, бухгалтерские и иные документы, личные объяснения работников предприятия.

Формально существует правление, его председателем является заместитель председателя совета района по торговле и общественному питанию, однако руководство текущей деятельностью осуществляет совет, совмещающий функции и представительного и исполнительного органа.

Руководителем совета потребительского общества является председатель совета. Председателю совета непосредственно подчиняются руководители отделов административного аппарата, а также три заместителя, наделенные линейными полномочиями.

Предприятие осуществляет оперативный бухгалтерский учет результатов своей работы, ведет статистическую отчетность в порядке, определяемом законодательными актами РФ [14].

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 4.

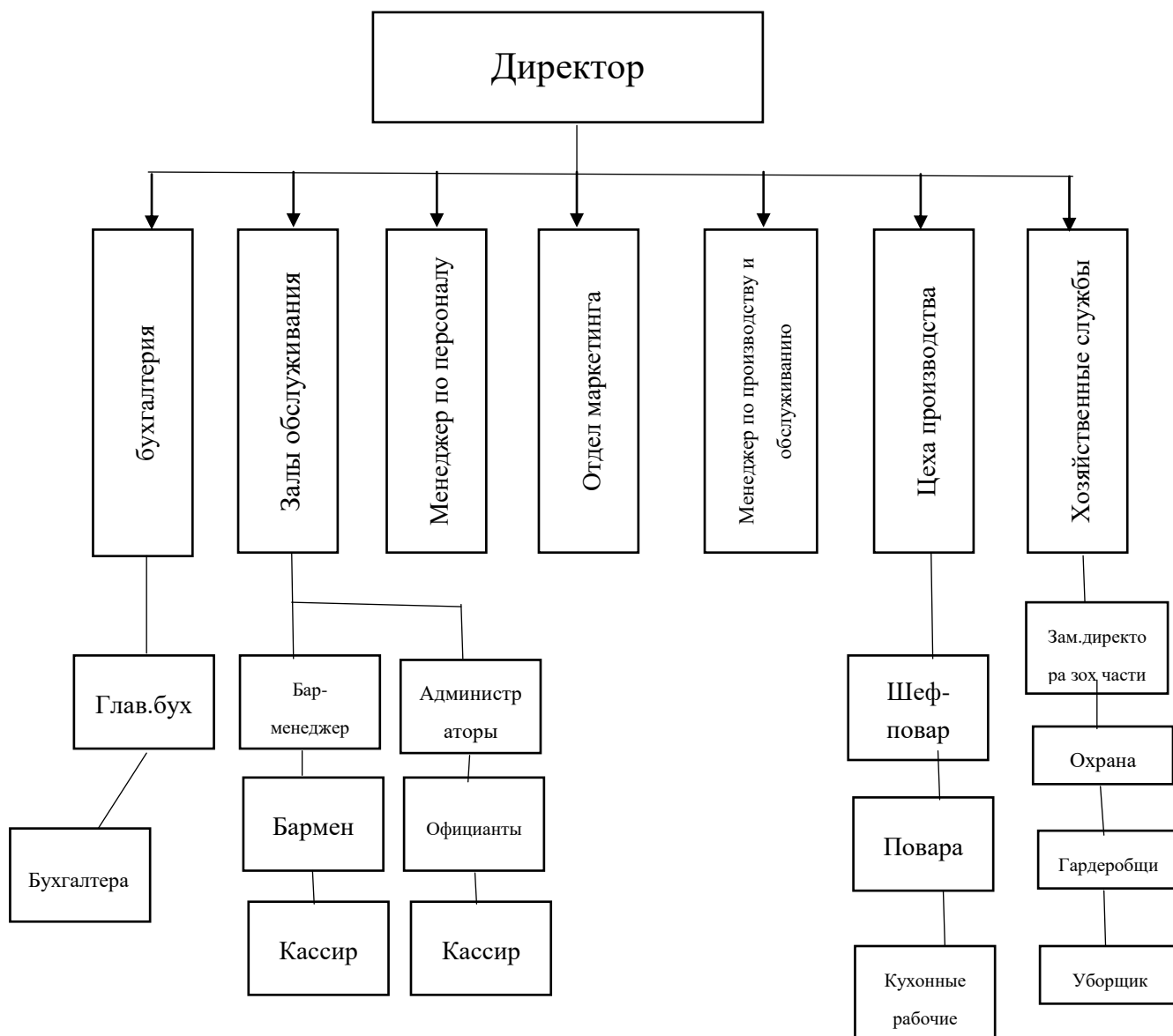


Рисунок 4 – Организационная структура ООО «Нет Проблем»

В организации существует орган исполнения, который обозначен в одном лице. Основной обязанностью директора является руководство хозяйственной деятельностью предприятия ООО «Нет Проблем». В



отношении данного предприятия, управление осуществляется лично директором.

Данная организационная структура применима по отношению к предприятиям общественного питания, поскольку на практике она обеспечивает эффективное распределение всех функций и обязанностей по всем звеньям управления, а также исключает повторения функций на всех подразделениях организации. Тип такой функции управления называется линейно-функциональным.

Приведем основные достоинства и недостатки организационной структуры ООО «Нет Проблем» в таблице 5.

Таблица 5 – Преимущества и недостатки организационной структуры ООО «Нет Проблем»

Преимущества	Недостатки
Простой контроль за достижением результатов	Высокие профессиональные требования к руководителям и сотрудникам
Быстрые и экономичные формы принятия решений	Низкий уровень специализации руководителей
Простые иерархические коммуникации	Ярко выраженный авторитарный стиль руководства
Персонифицированная ответственность	Перегрузка руководителя

Исходя из данных таблицы 5, можно сделать вывод о том, что основными достоинствами организационной структуры являются: простота существующего контроля, быстрые и экономичные формы принятия решений, оперативной в системе коммуникаций, персонификация ответственности. При этом, основным недостатком является существующая необходимость согласовывать любое действие, с вышестоящим руководством [18].

Далее, проведем анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия за период 2014-2016 гг. Отразим его в таблице 6.

Таблица 6 – Динамика реализации услуг ООО «Нет проблем», тыс.руб.

Показатель	2014	2015	2016	Абс. Изменение (±)		Темп роста, %	
				2015-2014	2016-2015	2015-2014	2016-2015
Выручка от реализации работ, услуг	22 087	20 931	16 915	-1156	-4016	94,77	80,81
Себестоимость реализации услуг	22 802	19 555	12 598	-3247	-6957	85,76	64,42
Материальные затраты от реализованной продукции	2060,2	1914,8	867,8	-1047	-145,4	220,6	107,6
Прибыль от продаж	-715	1 376	4 317	2091	2941	51,96	31,87

Исходя из данных таблицы, мы видим, что выручка уменьшилась на 4016000 в 2016 году по сравнению с 2015. При этом, стоит отметить что в 2015 году спад выручки был более стремительным, об этом говорят темпы роста. Данное явление является негативным для ООО «Нет Проблем».

Доля затрат, которая представлена в себестоимости продукции, снижается с каждым годом в среднем на 20%. Данная динамика обусловлена повышением эффективности использования ресурсов в организации, при помощи технологий направленных на снижение затрат.

Доля прибыли от реализации продукции, в среднем увеличивается на 25% ежегодно. Величина затрат на рубль реализуемых услуг в 2014г. составила 1,03 руб., в 2015г. – 0,93 руб., в 2016г. – 0,74 руб., уменьшились за рассматриваемый период на 15%. Результаты показаны на рисунке 5.

Такая динамика на предприятии может объясняться повышением эффективности хозяйственной деятельности на предприятии. Что касается балансовой прибыли, то за рассматриваемый период прирост составил 6%.

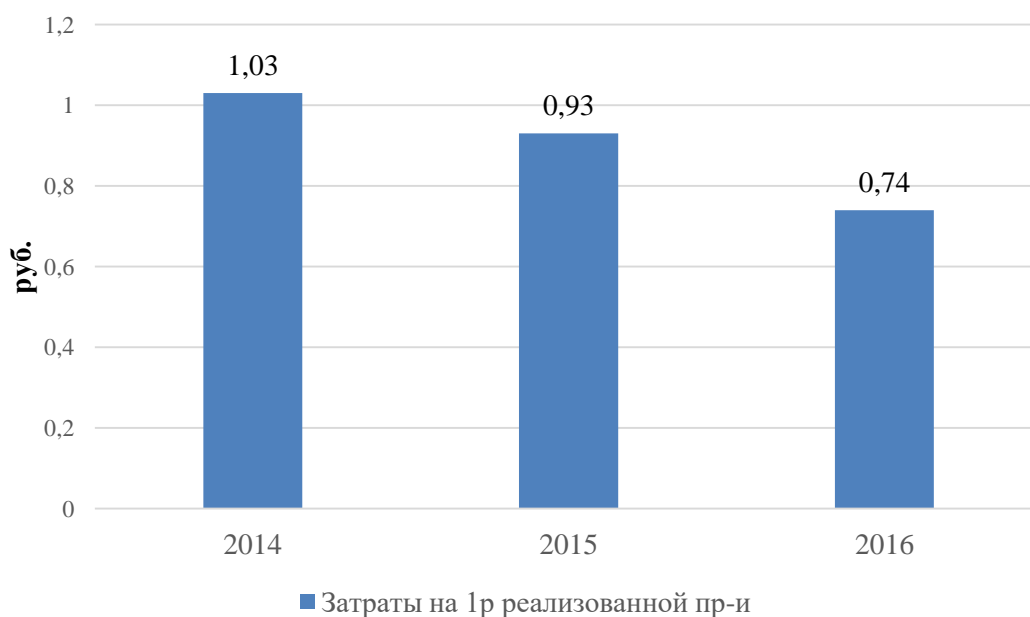


Рисунок 5 – Динамика затрат ООО «Нет проблем» на 1 руб. от реализованной продукции, руб.

Показатель рентабельности является количественным показателем, который характеризует результаты финансово-хозяйственной деятельности организации.

В ООО «Нет Проблем» показатель рентабельности в 2014 году равен -3,24%, в 2015 – 6,57%, в 2016 году – 25,5%.

В целом за рассматриваемый период показатель рентабельности увеличился на 12%.

Данная динамика является позитивной для организации, и говорит о снижении затратоемкости реализуемой продукции.

Чистая прибыль предприятия составляет 82% от балансовой прибыли, что связано в первую очередь с применением специального налогового режима – единого налога на вмененный доход.

Далее проведем анализ эффективности использования ресурсов ООО «Нет Проблем» за период 2014-2016 гг. в таблице 7.

Таблица 7 – Показатели эффективности использования ресурсов ООО «Нет проблем»

Показатель	2014	2015	2016	Абсолютное изменение ( $\pm$ )		Относительное изменение, %	
				2015-2014	2016-2015	2015-2014	2016-2015
Фондоотдача производства, руб	1,27	1,94	2,00	0,7	0,1	153,5	102,8
Фондоемкость производства, руб	0,79	0,51	0,50	-0,3	0,0	65,2	97,2
Фондовооруженность производства, руб/чел	29,3	29,0	28,5	-0,3	-0,4	98,9	98,5
Коэф. загрузки средств в обороте	1,33	1,22	1,09	-0,11	-0,13	91,7	89,3
Коэф. оборачиваемости оборотных средств, раз	1,0	1,4	1,4	0,4	0,0	143,6	96,7
Длительность одного оборота, дни	372	259	268	-113	9	69,7	103,4
Материалоемкость пр-и, руб	0,1	0,2	0,2	0,1	0	200	0
Материалоотдача	7,72	5,22	4,87	-8,55	-3,58	67,67	93,15

Исходя из данных таблицы, можно отметить, что показатель фондоемкости постепенно снижается, так в 2014 году он составлял 0,79, а в 2016 - 0,5. Экономический смысл показателя говорит о том, что для оказания 1 рубля услуг общественного питания ООО «Нет проблем» использует основные средства стоимостью 79, 51 и 50 копеек соответственно.

Исходя из динамики показателя фондоотдачи, можно сделать вывод о том, что на каждый рубль основных средств предприятия, приходится 2 рубля произведенной продукции.

Основные средства организации постепенно изнашиваются, об этом говорит показатель фондовооруженности, что при условии увеличения штата предприятия общественного питания приводит к снижению

фондовооруженности с 29,3 тыс.руб. на 1 работника до 28,5 тыс.руб. в 2014-2016 годах.

Так же отмечен рост по коэффициенту оборачиваемости. Это говорит о повышении деловой активности на предприятии.

Таким образом, исходя из анализа показателей деятельности ООО «Нет проблем», можно сказать о том, что данная организация отражает отраслевые особенности организации финансов и общие тенденции развития рынка.

В заключение следует отметить, что ООО «Нет проблем» предоставляет достаточно широкий спектр услуг населению в области досуга и общественного питания. В дальнейшем компания планирует расширить спектр услуг по ряду направлений, что позволит расширить ее деятельность и повысить показатели финансовых результатов.

Для анализа финансовой отчетности ООО «Нет проблем» и расчета коэффициентов на их основе можно сделать вывод, что финансово-хозяйственная деятельность находится в хорошем состоянии, что обеспечивается популярностью предоставляемых услуг среди населения и растущим спросом на них, высокой эффективностью производства и надежными финансовыми отношениями с контрагентами.

## **2.2 Оценка конкурентных преимуществ ООО «Нет проблем»**

В настоящее время, все активнее развивается рынок мест общественного питания. С каждым годом, увеличивается количество заведений, совершенствуются формы обслуживания, добавляя в них уникальные концепции заведений. Все это, способствует обострению конкуренции на рынке общественного питания.

При таком положении дел, все предприятия общественного питания должны сконцентрироваться не только на внутреннем положении дел, но и сконцентрировать свое внимание на формировании стратегии долгосрочного выживания, которая позволила бы не отставать от изменений, происходящих

в окружении и одновременно сохраняя свои рыночные позиции приумножать свои доходы.

В городе Красноярске растет оборот общественного питания и количество общедоступных столовых, закусочных, ресторанов, баров и кафе. За пять лет с 2012 по 2016 гг. оборот общественного питания в краевом центре увеличился с 7,2 миллиарда рублей до 11,2 миллиарда рублей.

Количество общедоступных столовых и закусочных за этот период увеличилось с 208 до 307 единиц. Число мест в них увеличилось почти в два раза: с 8006 до 15350, сообщает Красноярскстат [37].

Также выросло число ресторанов, кафе и баров. В 2012 году в г. Красноярске действовало 540 заведений данного типа, в 2016 году количество таких объектов общественного питания составило 812 единиц на 52780 посадочных мест.

Кроме этого, в краевом центре в 2016 году действовала 321 столовая в учебных заведениях, организациях, промышленных предприятиях на 30900 мест (в 2012 году – 318 столовых на 29250 мест).

За последние несколько лет рынок общественного питания в Красноярске дополнился десятком новых заведений различных форматов, концепций и типов, которые только обостряют конкуренцию на рынке. Однако, и «старички» на рынке, держат достаточно плотно свои позиции, постоянно модернизируя качество обслуживания.

Повышение качества обслуживания, рост оборота общественного питания, расширение ценового предложения, все это говорит о стабильном развитии рынка общественного питания.

Рассмотрим основных конкурентов ООО «Нет проблем» и их долю на общем рынке на рисунке 7.

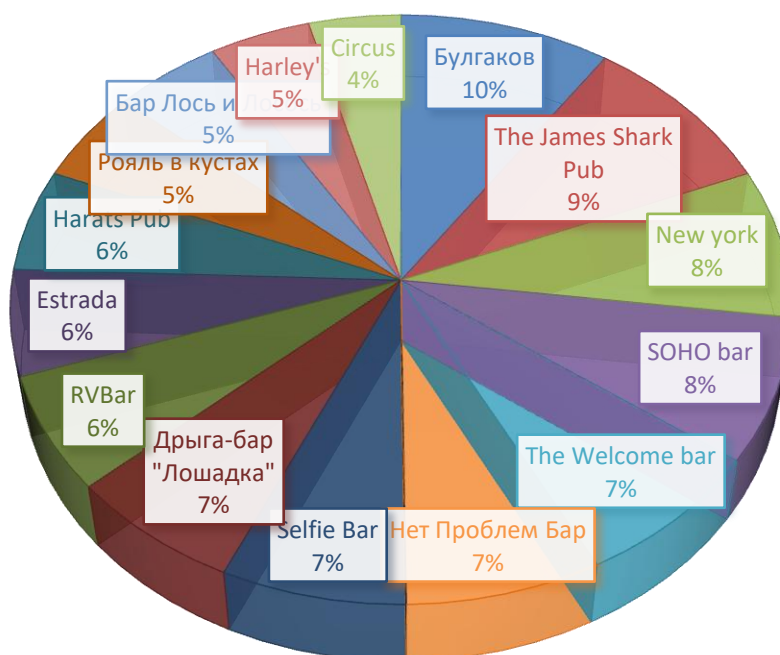


Рисунок 7 - Сегменты рынка общественного питания (бары г.Красноярска), %

Исходя из данных, представленных на рисунке, ООО «Нет Проблем» занимает 5 место, его прямыми конкурентами являются «Бар Булгаков»; «The James Shark Pub»; «New york»; «SOHO bar»; - косвенными конкурентами являются оставшиеся заведения.

Для оценки конкурентоспособности была использована методика расчета свободного показателя конкурентоспособности, согласно которой сводным показателем является отношение произведения значения  $i$ -го критерия и его весомости к общему количеству рассматриваемых критериев.

Основные критерии конкурентоспособности были выбраны автором и оценены группой экспертов, среди которых были: посетители, управляющие, случайные прохожие на улице.

Экспертам была представлена анкета с вопросами, которые необходимо было оценить по 5-ти бальной шкале.

В данную анкету было вынесено 10 критериев конкурентоспособности заведения. Результаты апробации, представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Результаты экспертной оценки факторов конкурентоспособности прямых конкурентов ООО «Нет проблем», в баллах

Критерий оценки	Средняя оценка критерия по 5 балльной шкале				
	«Бар Булгаков»;	«The James Shark Pub»	«New york»	«SOHO bar»	«Нет Проблем бар»
1. Местоположение	5	4	4	3	5
2. Качество обслуживания	5	5	5	4	5
3. Средний чек банкета на 1 чел.	4	4	4	3	5
4. Количество посадочных мест	4	5	4	4	3
5. Режим работы	4	3	4	5	5
6. Меню, кухня	5	5	4	4	3
7. Интерьер	4	5	5	4	4
8. Парковочная зона	5	5	3	5	4
9. Известность, репутация	5	5	4	4	3
10. Дополнительные услуги	4	5	5	4	4

По результатам экспертной оценки невозможно наиболее полно оценить конкурентоспособность каждого критерия без учета значимости и весомости. Для того чтобы, оценить конкурентоспособность ООО «Нет проблем» в отношении к другим заведениям, представим оценку «Бар Булгаков» за «эталон», тем самым определив экспертным путем весомость каждого критерия оценки. Результаты представим в таблице 9.

Таблица 9 – Характеристика весомости критериев и значения эталонных оценок конкурентоспособности заведений общественного питания

Критерий оценки конкурентоспособности	Параметры критерия	
	Оценка заведения - эталона	Весомость критерия
Местоположение	5	0,07
Качество обслуживания	5	0,15
Средний чек банкета на 1 чел.	4	0,10
Количество посадочных мест	4	0,05



## Окончание таблицы 9

Критерий оценки конкурентоспособности	Параметры критерия	
	Оценка заведения - эталона	Весомость критерия
Режим работы	4	0,09
Меню, кухня	5	0,17
Интерьер	4	0,10
Парковочная зона	5	0,06
Известность, репутация	5	0,11
Дополнительные услуги	4	0,10

Таким образом, мы определили вес каждого критерия конкурентоспособности. Сравнивая его с оценкой конкурентоспособности «эталонного» заведения, мы получаем индексы конкурентоспособности по каждому заведению.

Таблица 10 – Индексы конкурентоспособности по прямым конкурентам ООО «Нет проблем»

Критерий оценки	Оценка критерия относительно заведения-эталона				
	«Бар Булгаков»;	«The James Shark Pub»	«New york»	«SOHO bar»	«Нет Проблем бар»
1. Местоположение	1	0,8	0,8	0,6	1
2. Качество обслуживания	1	1	1	0,8	1
3. Средний чек банкета на 1 чел.	1	1	1	0,75	1,25
4. Количество посадочных мест	1	1,25	1	1	0,75
5. Режим работы	1	0,75	1	1,25	1,25
6. Меню, кухня	1	1	0,8	0,8	0,6
7. Интерьер	1	1,25	1,25	1	1
8. Парковочная зона	1	1	0,6	1	0,8
9. Известность, репутация	1	1	0,8	0,8	0,6
10. Дополнительные услуги	1	1,25	1,25	1	1

На основании расчетных индексов конкурентоспособности и показателей весомости определяем сводный показатель конкурентоспособности каждого ресторан в отдельности в таблице 11.

Таблица 11 – Сводный показатель конкурентоспособности прямых конкурентов ООО «Нет проблем»

Сводный показатель конкурентоспособности	Название заведения				
	«Бар Булгаков»;	«The James Shark Pub»	«New york»	«SOHO bar»	«Нет Проблем бар»
	1	1,026	0,956	0,884	0,911

В целом, анализ конкурентоспособности показал, что основными конкурентами «Нет проблем бар» являются «Бар Булгаков»; «The James Shark Pub» и «New york».

Чтобы предприятие общественного питания считалось успешным, необходимо учитывать все факторы, влияющие на его конкурентную позицию.

Конкурентоспособность с точки зрения потребителя – это более высокое по сравнению с аналогами-заменителями соотношение современных качественных характеристик услуги, затрат на её приобретение и потребление при их соответствии требованиям определенного сегмента. С точки зрения производителя конкурентоспособность услуги – это достижение безусловной рентабельности в своей деятельности и создание положительного имиджа у своих потребителей.

В целом «Нет проблем бар» обладает достаточно высоким, но не абсолютным уровнем конкурентоспособности в сфере обслуживания, на чем специализируется заведение.

Для выявления слабых сторон необходимо проанализировать каждый фактор конкурентоспособности в соответствии с его значимостью и возможностью изменения.

Наиболее значимыми критериями являются: качество обслуживания, средний чек банкета на 1 чел., меню, кухня, интерьер, известность, репутация, дополнительные услуги.

Факторы конкурентоспособности представим на рисунке 8.

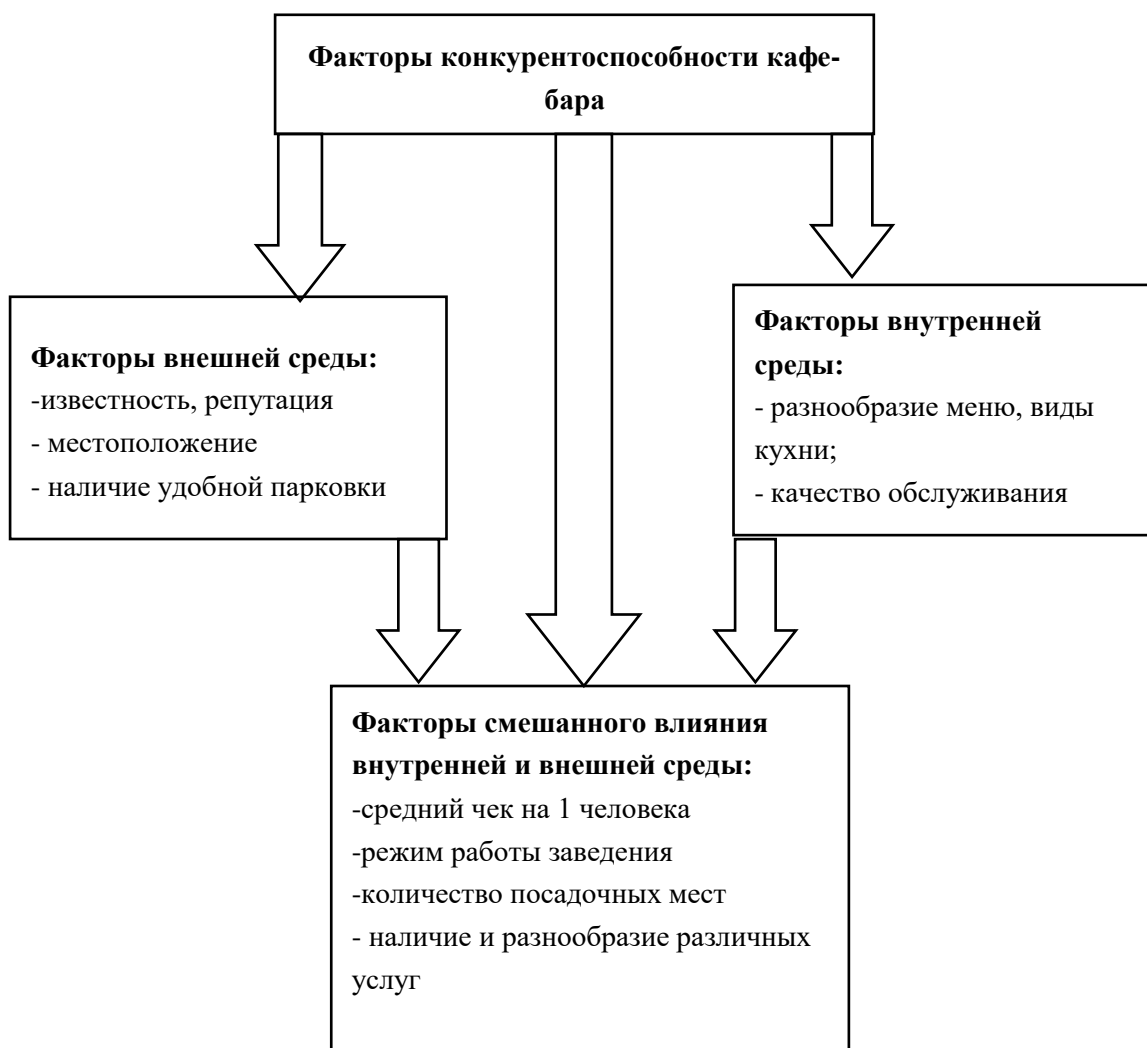


Рисунок 8 – Факторы, влияющие на конкурентоспособность кафе-бара

Конкурентоспособность любого предприятия зависит от ряда факторов, которые можно считать составляющими конкурентоспособности.

Их можно разделить на три группы факторов технико-экономические; коммерческие; нормативно-правовые [24].

Представим их на рисунке 9.



Рисунок 9 – Основообразующие факторы конкурентоспособности предприятий общественного питания

К технико-экономическим факторам обычно относятся: качество продукции и услуг, отпускная цена и стоимость потребления продукции или услуг. Эти компоненты в основном зависят от производительности поваров и интенсивности работы персонала, затрат на производство, уникальности продукта и т.д.

Часто коммерческие факторы определяют условия реализации товаров на конкретном рынке. К ним относятся: рыночные условия (острота конкуренции, сбалансированность спроса и предложения на услуги, национальные и региональные особенности рынка, влияющие на формирование эффективного спроса на данную услугу); предоставление услуг (наличие дополнительных услуг и условий для их совершения, качество обслуживания); реклама (наличие и эффективность рекламы и других средств воздействия на потребителей с целью формирования

спроса).); имидж компании (популярность бренда, репутация компании) [22].

Нормативно-правовые факторы отражают требования технической, экологической и иной (возможно, морально-этической) охранные услуги на этом рынке, а также правовые нормы. В случае несоответствия товаров и услуг действующим в рассматриваемый период на данном рынке нормам и требованиям стандартов и законодательства, они не могут быть проданы на данном рынке. Достаточно высокая конкурентоспособность - это гарантия высокой прибыли в рыночных условиях [21].

Подводя итоги анализа, можно сделать вывод, что лидерство на рынке услуг общественного питания даст возможность заведению быть полезным гостям в любое время, обеспечить сотрудникам достойную оплату труда, возможности для роста и социальной защиты с целью построения системы взаимовыгодных и устойчивых партнерских отношений с поставщиками и клиентами, получать достойный доход и инвестировать в развитие своего бизнеса.

Проведенный анализ и оценка конкурентоспособности «Нет проблем» и его конкурентов в предыдущем пункте позволил выявить направления и резервы повышения конкурентоспособности заведения. На рисунке 10 представлен многоугольник конкурентоспособности для каждого рассматриваемого заведения.

Из диаграммы видно, что конкурентного преимущества, относительно других заведений «Нет проблем» можно добиться в следующих направлениях: качество обслуживания; количество посадочных мест; средний чек банкета на 1 человека; интерьер; известность и репутация; дополнительные услуги.

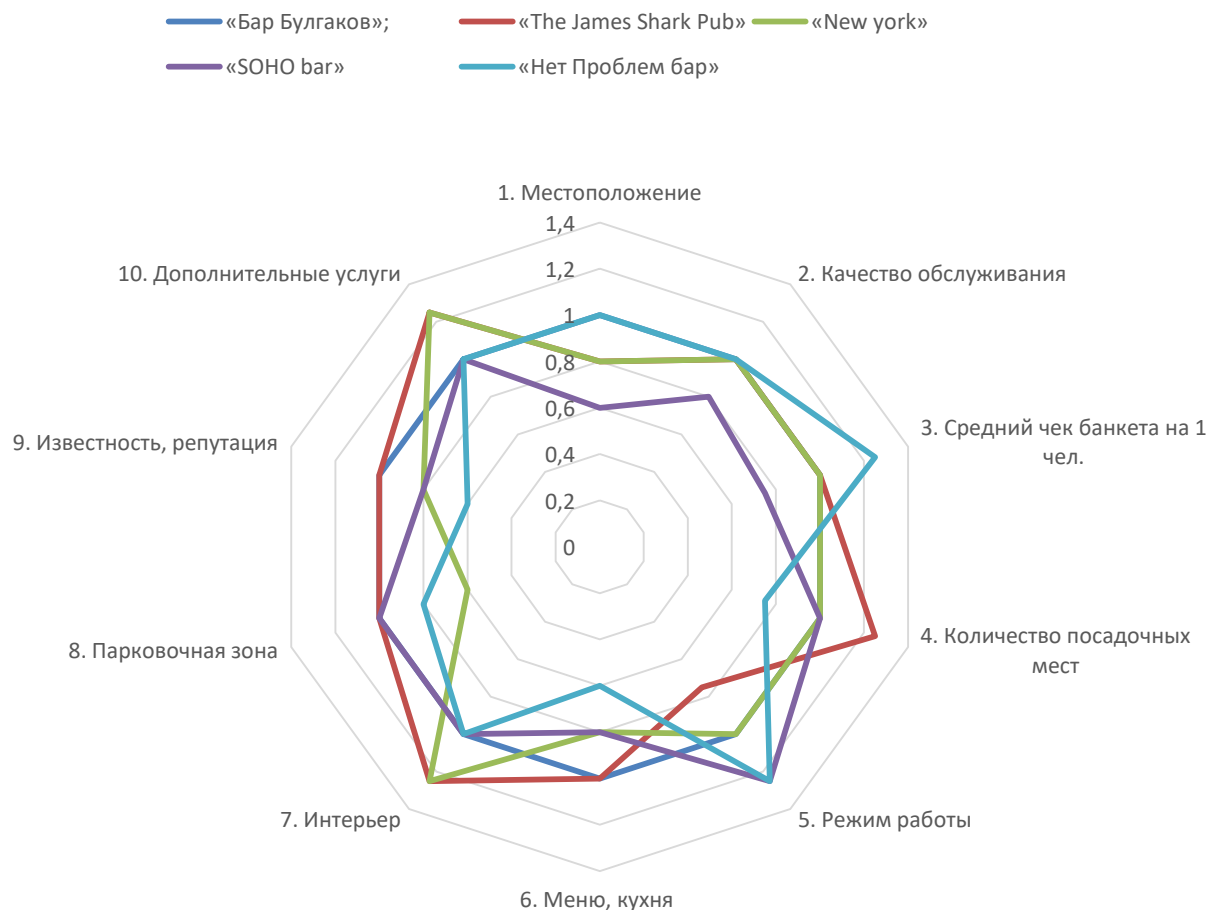


Рисунок 10 – Многоугольники конкурентоспособности бара «Нет проблем» и его конкурентов

Исходя из этого графика видно, какие места на осях многоугольника занимает бар «Нет проблем» и его конкуренты. Проведенный анализ выявил преимущества и недостатки каждого заведения. На основе полученной информации можно утверждать, что упущениями со стороны «Нет проблем» являются меню и кухня, количество посадочных мест, качество обслуживания.

Внешняя среда организации является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания её внутреннего потенциала на необходимом уровне. Для принятия эффективных управленческих решений, руководство фирмы должно понимать и анализировать внешнее окружение [22].

Анализ внешней среды можно также провести с использованием модели М. Портера на рисунке 11, которая включает в себя 5 основных элементов, которые необходимо контролировать при формировании дальнейших действий [21].

Модель пяти конкурентных сил ООО «Нет Проблем»

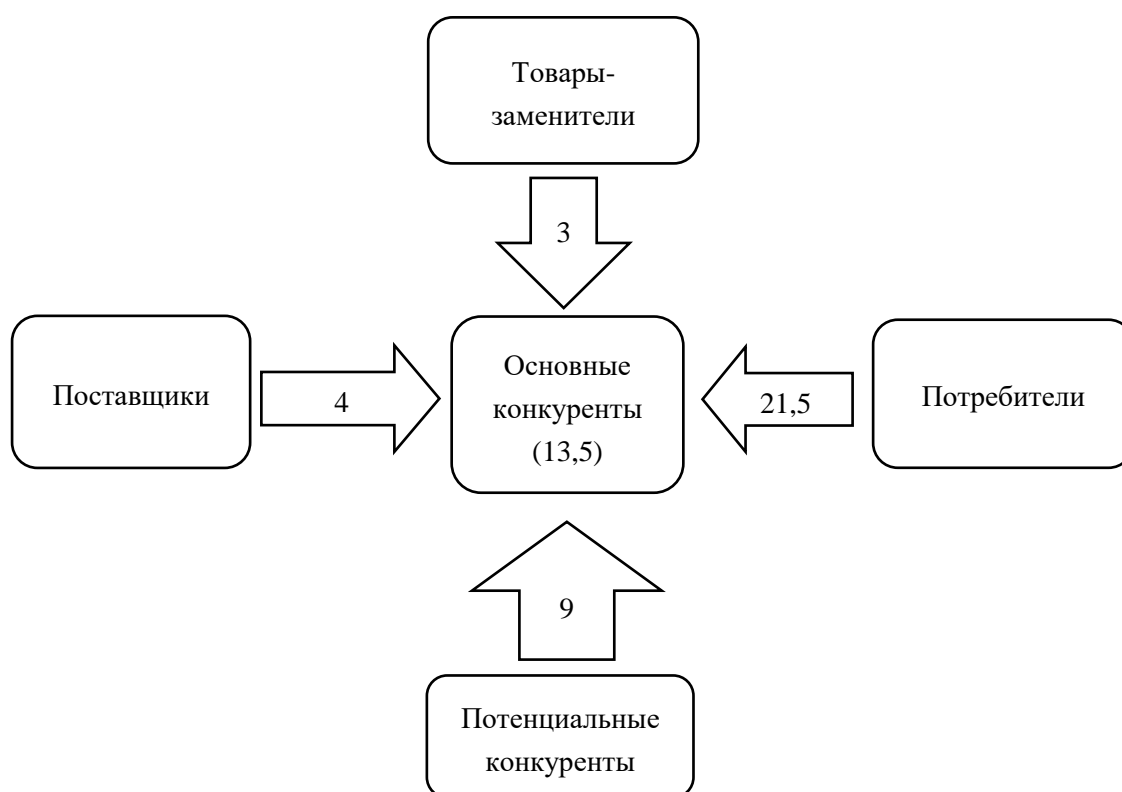


Рисунок 11 – Модель Портера для ООО «Нет Проблем»

Каждый из факторов следует рассматривать отдельно.

#### 1. Конкуренция в отрасли:

Конкуренция в отрасли наблюдается в основном между несколькими заведениями, которые борются за клиентов, стараясь привлекать их более качественным сервисом, комфортными условиями и приемлемыми ценами.

Конкуренция между крупными участниками рынка возрастает, так как каждая компания использует ряд мер по улучшению своего положения на рынке, которые заставляют конкурентов также вводить изменения. К таким

мерам относятся: ценовая политика, более высокий уровень обслуживания потребителей, специальные способы приготовления блюд.

В этом случае компания ООО «Нет Проблем» должна прогнозировать действия конкурентов и своими действиями опережать их в развитии, увеличивая свою долю на рынке, чтобы иметь возможность конкурировать с крупными авиакомпаниями.

## 2. Угроза появления продуктов-заменителей

В данном случае товарами – заменителями будут являться другие способы удовлетворения потребности людей в области пищевой промышленности. К таким товарам будут относиться всевозможные способы перекуса «на ходу», сюда можно отнести фаст-фуд, и прочую smart еду.

## 3. Угроза появления конкурентов:

Для компании ООО «Нет Проблем» угроза появления новых конкурентов незначительна, так как для входа на это рынок требуются большие стартовые издержки. Весьма дорогими оказываются технологии, касающиеся закупки оборудования, сырья, прохождения нормы сан-пина.

Однако, стоит отметить что с каждым годом на рынке появляется большое количество компаний конкурентов, где предложение соответствует современному спросу.

## 4. Рыночная власть поставщиков:

Поставщики – это компании и отдельные лица, обеспечивающие компанию и ее конкурентов товарами, комплектующими и материалами, необходимыми для деятельности организации.

## 5. Рыночная власть потребителей:

Население, которое является основным потребителем, оказывает большое влияние на деятельность организации. В сложных экономических условиях покупатели стремятся к снижению цен, предъявляют высокие требования к качеству товаров и предоставляемых услуг.

К основным потребителям относятся:

– Бизнесмены и работающее населения;



- Студенты;
- Семейные пары.

Каждая категория гостей предъявляет свои требования к ресторану. В целом на ООО «Нет Проблем» наибольшее влияние оказывают потребители. Поскольку компания работает в условиях высокой конкуренции, ей всегда необходимо держать свои позиции и анализировать актуальный спрос на рынке.

Оценка конкурентной позиции организации проводится в сравнении с ее основными конкурентами. При этом используется взвешенная оценка по ключевым факторам успеха отрасли (образец оформления результатов оценки приведен в таблице 12).

Таблица 12 – Признаки конкурентной силы и конкурентной слабости предприятий на рынке общественного питания

Признаки конкурентной силы	Признаки конкурентной слабости
1. большая доля рынка либо лидер рынка; 2. растущая приверженность клиентов позиционирование в благоприятной стратегической группе; 3. концентрация в быстрорастущих рыночных сегментах; 4. наличие сильно дифференцированного продукта; 5. ценовое преимущество; 6. созидательный и предпринимательский стиль руководства.	1. отставание от конкурентов; 2. темпы роста доходов ниже среднеотраслевых; 3. недостаток финансовых ресурсов; 4. низкая репутация у потребителей; 5. слабая позиция в стратегической группе слабые позиции в области наибольшего рыночного потенциала; 6. высокостоймостное производство; 7. низкое качество продукции; 8. недостаток мощностей и знаний в ключевых областях .

### **2.3 Проблемы повышения конкурентоспособности ООО «Нет проблем»**

Кафе-бар ООО «Нет Проблем» располагается в центре города Красноярск.

Все оборудование и заведение в целом, работает согласно нормам СанПиНа и Законодательства РФ.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации показал, что в целом, предприятие работает стабильно. Спрос у компании поддерживается из года в год, при этом компания не теряет своих конкурентных позиций.

Анализ конкурентных сил, действующих на ООО «Нет Проблем», позволил сделать вывод, что компания работает в условиях высокой конкуренции, что обусловлено расположением и определенной клиентской базой, но, при этом, для сохранения конкурентоспособности и лучшего удовлетворения потребностей клиентов, нужно большее внимание уделять вопросам исследования рынка, разработке маркетинговых программ и расширения бизнеса.

Главной проблемой является слабая маркетинговая деятельность и низкая заинтересованность сотрудников в результатах своей деятельности. Данные факторы не способствуют повышению конкурентоспособности компании на рынке. Для решения данной задачи предприятие должно разработать маркетинговые мероприятия и систему стимулирования и мотивации персонала, которая позволит повысить качество работы сотрудников заведения, а качество обслуживания – один из основных факторов, влияющих на конкурентоспособность.

Кроме того, на предприятии наблюдается небольшое количество посадочных мест, слабая материально-техническая база, непривлекательное оформление входа в кафе-бар, непрезентабельная мебель. Для решения данных проблем необходимо техническое переоснащение и изменение интерьерных решений. В общем, резервом для повышения конкурентоспособности предприятий общественного питания является использование ценовых и неценовых факторов, которые представим на рисунке 12. Ценовая конкуренция в сфере общественного питания формируется на основе изменения цены услуги на 1 чел. Установлением более низкой цены на одного гостя, заведение может иметь возможность укрепить свои позиции по сравнению с конкурентами [24].

Улучшая качество услуг и поддерживая цену в соответствии со своими ближайшими конкурентами, ресторан получает значительное конкурентное преимущество, наличие которого дает возможность занять лидирующие позиции на рынке, увеличить количество гостей и размер занимаемой доли рынка. Заметим, что, как правило, повышение качества обслуживания может не требовать существенных инвестиционных вложений [18].

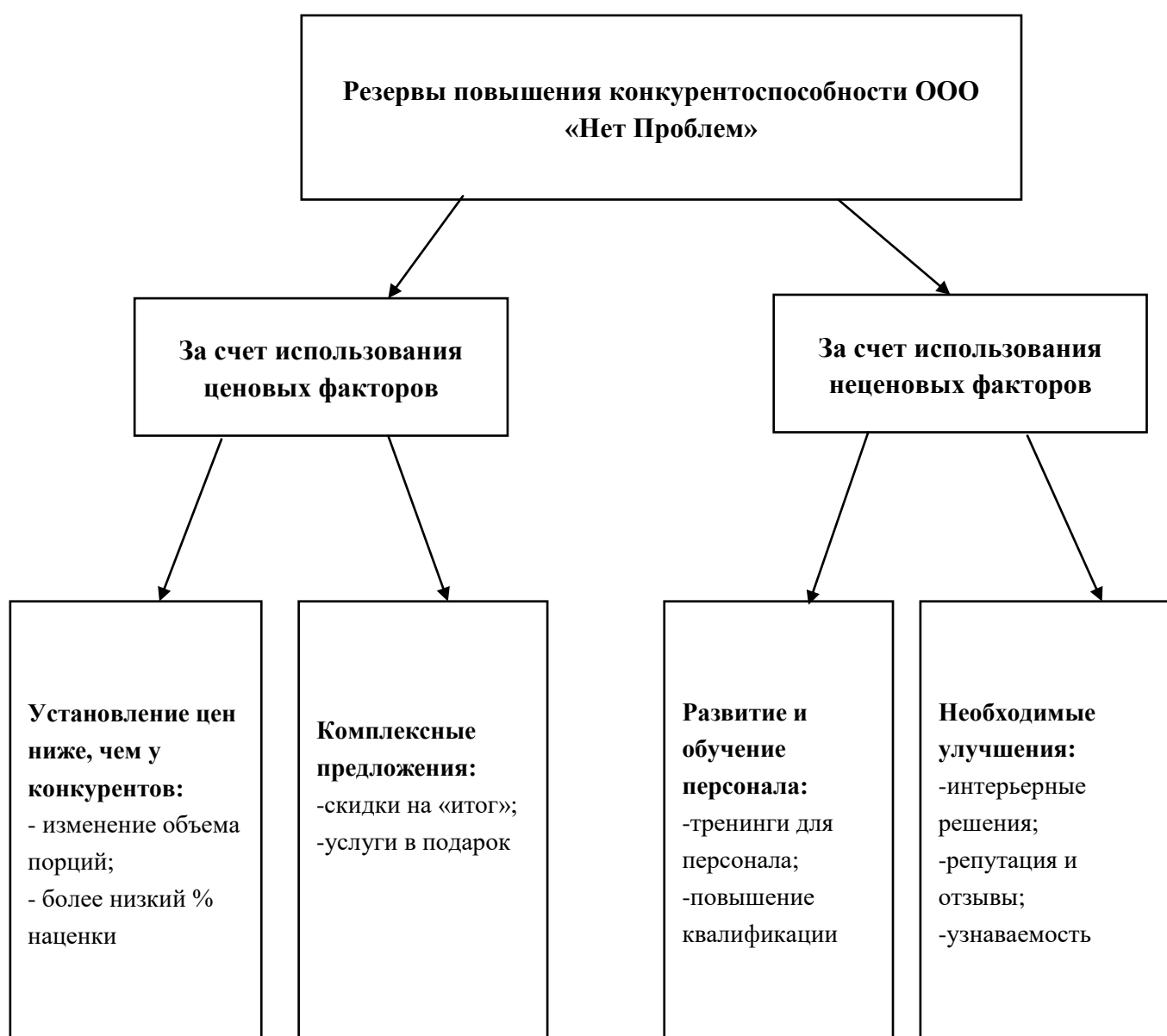


Рисунок 12 – Резервы повышения конкурентоспособности ООО «Нет Проблем»

Повышение квалификации персонала можно рассматривать как улучшение качества предоставляемых услуг. Это потребует дополнительных затрат, но их стоимость, как правило, намного ниже ожидаемого эффекта. С увеличением количества открытых заведений, различные гастрономические предложения, расширяются, и, таким образом, потребительский спрос также увеличивается.

Наиболее эффективным инструментом неценовой конкуренции всегда была реклама, сегодня ее роль возросла многократно. С помощью рекламы общественное питание не только передает потребителям информацию о предоставляемых услугах, но и олицетворяет уверенность в своем продукте, ценовую политику, которая направлена на создание положительного имиджа [20].

Укрепить свои позиции в конкурентной среде или сервисе можно не только ценой и качеством, но и статусом компании. Как показывает практика известных ресторанов, в вопросах конкурентоспособности предприятий питания имидж и бренд играют решающую роль. Конкурентная борьба ведется не столько между видами продукции, сколько между их имиджами, несмотря на идентичный спектр услуг или товаров, которые предлагают разные производители. Таким образом, имидж рассматривается как важнейший фактор повышения конкурентоспособности ООО «Нет Проблем», что дает и его преимущества, и возможность активно конкурировать.

Для повышения эффективности работы ООО «Нет Проблем» основные мероприятия должны быть направлены на усиление конкурентоспособности. Необходимо использовать конкретные маркетинговые приемы, ориентированные на привлечение клиентов в заведение.

#### 1. Система скидок.

Для увеличения потока посетителей можно воспользоваться системой скидок. Увеличение выручки полностью компенсирует потери в цене.

Например:

- скидки в различное время суток;
- скидка при первом посещении кафе;
- скидка для «постоянных клиентов»;
- скидка компаниям при заключении договора на год по комплексным обедам;
- скидка при праздновании дня рождения;
- скидка организациям, которые заключают договор на обеспечение обедами своих сотрудников.

## 2. Повышение квалификации работников.

С целью повышения квалификации персонала предлагается я проводить ежегодную оценку и аттестацию персонала.

## 3. Пиар-мероприятия.

В качестве пиар-приема можно использовать презентации.

Например, презентация проводится по поводу обновления меню или по другим причинам. Целью презентации является повышение интереса потенциальных клиентов к посещению кафе. О предстоящем событии в кафе необходимо оповестить средства массовой информации. Им необходимо направить соответствующие письма и пригласительные билеты. В качестве примера можно привести презентацию ирландской выпечки в меню. Сценарий презентации может быть в виде небольшого мастер-класса по приготовлению ирландских сладостей в домашних условиях. Далее шеф-повар кафе предлагает свежую выпечку по ирландским рецептам для дегустации. Подобные презентации могут устраиваться в отношении фирм-поставщиков различных продуктов и напитков.

Можно организовать интересное мероприятие в кафе, которое предполагает организацию тематического вечера. Очень важной является проработка сценария, который должен работать на создание определенной атмосферы в ООО «Нет Проблем». В качестве темы вечера может быть способы подачи блюд, особое меню, история кафе и многое другое.

Придуманная тематика может сопровождаться определенным ритуалом, который включается в сценарий.

Еще один прием называется «любимое блюдо». Смысл заключается в том, чтобы дать расширенное название блюд, имеющихся в меню и связать их с придуманной легендой о любимом блюде какого-либо литературного героя, исторического персонажа и так далее.

В связи с проблемой маленькой известности бара «Нет проблем», можно организовать детскую программу. Это значит, что по воскресным дням в кафе будет устраиваться детская программа: детей развлекают клоуны, работу которых оплачивает заведение. Это позволяет родителям подольше посидеть в кафе. Сумма выставленного счета напрямую связана со временем, проведенным гостями в кафе.

Еще одной важной частью маркетинга ООО «Нет Проблем» является его реклама, которая увеличивает отдачу от вложенных средств. Реклама кафе - это краткая информация, где в яркой, образной и доходчивой форме сообщается клиенту о режиме работы, проводимых каких-либо единовременных акциях, скидках и так далее.

Цель рекламы бара – всемерно способствовать поддержанию и увеличению постоянного потока посетителей в данное заведение, отличающееся неповторимым колоритом, разумными ценами, вкусной кухней и хорошим обслуживанием [68].

В качестве средств рекламы кафе необходимо больше использовать средства массовой информации и специальную печатную продукцию.

Осуществляя рекламу в кафе, ни в коем случае нельзя забывать об устной рекламе. Речь здесь, прежде всего, идет об уровне внимания, гостеприимства, оказываемого работниками кафе каждому гостю. Следует уделять максимум внимания каждому гостю, который уже пришел в заведение. Довольный уровнем обслуживания гость обязательно расскажет об этом своим коллегам, знакомым, друзьям, домочадцам, и те непременно

воспользуются рекомендациями, сказанными из уст человека, которому они доверяют.

При всей, на первый взгляд, нестабильности экономической ситуации ООО «Нет Проблем» имеет возможность постоянно повышать свою конкурентоспособность на рынке.

К факторам, которые могут помочь в достижении высокого уровня конкурентоспособности, можно отнести следующие активно разрабатываемые направления:

1. Дизайн. На сегодняшний день основным фактором, обеспечивающим привлекательность абсолютно любого вида продукции, является грамотный профессиональный дизайн.

В ООО «Нет Проблем» с момента основания, едва ли не главное внимание изначально уделялось качеству продукции. Меню данного кафе-бара можно назвать оригинальным, отличным от представленных блюд конкурентов.

Возможность получить хорошую продукцию, которая практически сразу может быть воплощена в реальное изделие, не может не привлекать клиентов.

2. Повышение профессионализма и качества выполняемых работ.

К сожалению, в условиях постоянного роста спроса на качественную продукцию питания, имеющиеся производственные мощности загружены практически максимально, и заявленный принцип оперативного производства в глазах клиента, который не принимает в расчёт наличия жёсткого графика работы, может быть подорван.

Чтобы избежать подобной ситуации, большое внимание уделяется профессиональной квалификации работников, непосредственно работающих на кухне и холодном цехе.

Основной состав имеет большой профессиональный стаж в производстве пищевой продукции, что позволяет максимально снизить время изготовления любого объема без потери качества продукции.

Для постоянного повышения качества изделий периодически закупаются и устанавливаются дополнительные приспособления, что позволяет не отставать от конкурентов.

### 3. Снижение постоянных издержек.

Небольшой объём производства не позволяет закупать сырьё в большом количестве, что дало бы существенные скидки у поставщиков и их дилеров.

Целью снижения постоянных издержек постоянно проводится мониторинг цен поставщиков сырья различных видов.

Это позволяет иметь некоторую экономию средств и соответственно, снижать цены на продукцию.

### 4. Снижение переменных издержек.

Для того чтобы удержать и привлечь высокопрофессиональные кадры необходимо обеспечить для них конкурентоспособный уровень заработной платы. В данном заведении наблюдается средний уровень з/п.

### 5. Совершенствование работы с клиентами.

Постоянный поиск новых клиентов, ведущийся менеджерами фирмы, привлечение к сотрудничеству рекламных агентств города на выгодных для них условиях, опережающая работа с постоянными клиентами позволяют построить чёткий график работы бара, обеспечить максимальную загрузку, и получать максимальную прибыль без повышения уровня цен.

Таким образом, основными проблемами повышения конкурентных преимуществ ООО «Нет проблем» являются техническое оснащение, маркетинговая деятельность, квалификация и заинтересованность в результате обслуживающего персонала, интерьерные решения. В следующей главе будут подробно перечислены и разработаны мероприятия по устранению существующих на предприятии проблем, которые не дают бару занимать лидирующие позиции на рынке.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В последнее время в России большое внимание уделяется сфере общественного питания, которое обеспечивает финансовые потоки в бюджет страны и становится важной частью экономики, что позволяет сфере общественного питания оставаться наиболее привлекательной с инвестиционной точки зрения.

Таким образом, изучение потребителей, конкурентов, условий конкуренции позволяет предприятию питания определить его преимущества и недостатки перед конкурентами, выработать успешные конкурентные стратегии и поддержать конкурентные преимущества. Предприятие должно знать, в какой степени оно конкурентоспособно по отношению к другим субъектам данного рынка, так как высокая степень конкурентоспособности является гарантом получения высоких экономических показателей в рыночных условиях.

С помощью решения следующих задач, цель выпускной квалификационной работы была достигнута.

- исследованы тенденции и выявлены проблемы развития предприятий общественного питания;
- изучены факторы, оказывающее влияние на конкурентоспособность организаций в отрасли общественного питания;
- предоставлена организационная структура ООО «Нет проблем», выявлены ее преимущества и недостатки;
- проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Нет проблем» за период 2014-2016 гг.;
- проведен анализ эффективности использования ресурсов ООО «Нет Проблем» за период 2014-2016 гг.;
- оценены конкурентные преимущества ООО «Нет проблем»;
- обозначены проблемы повышения конкурентоспособности ООО «Нет проблем»;

- разработаны мероприятия повышения конкурентных преимуществ ООО «Нет проблем»;
- произведена оценка предложенных мероприятий.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации показал, что в целом, предприятие работает стабильно. Спрос у компании поддерживается из года в год, при этом компания не теряет своих конкурентных позиций.

Анализ конкурентных сил, действующих на ООО «Нет Проблем», позволил сделать вывод, что компания работает в условиях высокой конкуренции, что обусловлено расположением и определенной клиентской базой, но, при этом, для сохранения конкурентоспособности и лучшего удовлетворения потребностей клиентов, нужно большее внимание уделять вопросам исследования рынка, разработке маркетинговых программ, стандартам обслуживания.

В настоящей работе разработаны мероприятия по повышению квалификации сотрудников, совершенствованию материально-технической базы и увеличения эффективности проведения рекламной кампании.

В результате был выявлен положительный экономический эффект от внедрения перечисленных мероприятий.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. ГОСТ Р 50647-2010 Услуги общественного питания. Термины и определения. [Электронный ресурс] (утв. Постановлением Госстандарта РФ от 05.04.1995 N 200) Доступ из справ.- правовой системы «Консультант-Плюс».
2. ГОСТ Р 50764-95 Услуги общественного питания. Общие требования. [Электронный ресурс] (утв. Постановлением Госстандарта РФ от 05.04.1995 N 200) Доступ из справ.- правовой системы «Консультант-Плюс».
3. Общественное питание в современных переходных условиях [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.pitportal.ru/director/10893>
4. Ахмадеева О. А., Идрисова А. И. Тенденции развития рынка общественного питания в России // Молодой ученый. — 2016. — №8. — С. 483-486.
5. Обзор российского рынка общественного питания [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.marketcenter.ru/>
6. С. С. Скобкин — Экономика гостиничного, ресторанного и туристического предприятия. — Магистр, 2009. — 83с.
7. Российский рынок общественного питания. — режим доступа: <http://marketing.rbc.ru/>
8. Калянина Л. Без дыма и капелек // Эксперт. – 2015. - № 7 - С.33.
9. Гатина Л. И., Ахмадеева О. А. Тенденции развития рынка общественного питания // Молодой ученый. — 2016. — №7. — С. 816-819
10. Заведения общепита в Красноярске становятся демократичнее [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://krasnoyarsk.dk.ru/news/zavedeniya-obschepita-v-krasnoyarske-stanovyatsya-demokratichee-236960293>

11. Кныш М.И. Конкурентные стратегии: - Спб, 2011. – 284 с.
12. Дихтль, Е. Практический маркетинг: учеб. пособие / Е. Дихтль, Х. Хершген. – Москва : Высш. шк., 2014. - 255 с.
13. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.Т. Зуб. – М.: Юрайт, 2013. - 375 с.
14. Нет проблем бар. Информация о компании. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://krasnoyarsk.bizly.ru/1448514624-net-problem-bar/>
15. Какие приемы помогают повысить продажи в общепите? [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://blog.cntipprogress.ru/2012/06/14/kakie-priemy-pomogayut-povysit-prodazhi-v-obshhepите>
16. Вестник индустрии питания России. «Главная проблема общепита России – отсутствие закона, стимулирующего развитие отрасли» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.pitportal.ru/vestnik/section157/8621.html>
17. Менеджмент в общественном питании. «Основные направления развития общественного питания» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://ulfek.ru/menedzhment-v-obshchestvennom-pitanii/1157-osnovnye-napravleniya-razvitiya-obshchestvennogo-pitaniya.html>
18. «Управление конкурентоспособностью предприятия». Егорова Л.С. Макарычев А.А. Текст научной статьи по специальности «Экономика и экономические науки» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-konkurentosposobnostyu-predpriyatiya-2>
19. «Стратегические подходы к формированию конкурентоспособного бренда». Губенко И.В. 2010

20. Баздникин А.С. Цены и ценообразование: учебное пособие для бакалавров. 2-е изд., перераб. и доп. Гриф УМО МО РФ. М.: Юрайт, Юрайт-Издат, 2010. 370 с.
21. Большаков А.С. Менеджмент: учебное пособие. СПб.: «Издательство «Питер», 2011. 160 с.
22. Бурцева Т.А., Сизов В.С., Цень О.А. Управление маркетингом: учебное пособие. М., 2005. 271 с.
23. Дуброви И.А. Маркетинговые коммуникации. Учебник. Гриф УМО МО РФ. М.: Дашков и К°, 2010. 580 с.
24. Емельянова Т.В., Кравченко В.П. Экономика общественного питания. Минск: Высшая школа, 2008. 383 с.
25. Зимин Н.Е. Анализ и диагностика финансового состояния предприятий: учебное пособие. М.: НКФ «ЭКМОС», 2008. 150 с.
26. Лифиц И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебное пособие. М.: Юрайт, 2009. 464 с.
27. Орлов А.И. Менеджмент: учебник. М.: Знание, 2010. 314 с.
28. Проблемы повышения конкурентоспособности предприятий общественного питания. М.А. Максимова [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/problemy-povysheniya-konkurentosposobnosti-predpriyatiy-obschestvennogo-pitaniya>
29. Шамин, А. Н. Основы планирования производства на предприятиях пищевой промышленности: учебник /А. Н. Шамин. – М.: Пищевая промышленность, 2010. – 437 с.
30. Чертков, А. Е. Аспекты конкурентоспособности предприятия общественного питания на российском рынке: сб. ст. III Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 15 мая 2015 г.) / отв. за вып.: Н. В. Заворохина, Е. В. Крюкова. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2015. – 186 с.

31. Чечевицина, Л. Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник / Л. Н. Чечевицина, И. Н. Чуев. – 5-е изд. перераб. и доп. – М. : Изд-во «Дашков и К», 2014. – 152 с
32. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление: учебное пособие / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Наука, 2013. – 242 с.
33. Усов, В. В. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания: учебное пособие / В. В. Усов – М. : ACADEMIA, 2009. – 416 с.
34. Сандакова, Н. Ю. Экономическая эффективность реконструкции действующего предприятия общественного питания: Методические указания / Н. Ю. Сандакова. – Улан-Удэ: Издательство ВСГТУ, 2011. – 39 с.
35. Ресторанный бизнес: управляем грамотно и эффективно: практическое руководство / В. Сирий, И. Бухаров, С. Ярков, Ф. Сокирянский. – М. : Эксмо, 2012. –170 с..
36. Мыльникова. Е. В. К вопросу оценки конкурентоспособности предприятий общественного питания/ Е. В. Мыльникова, Г. Р. Корнова // Известия УрГЭУ 2011- 5 (37) – С.170-176
37. Котельникова, А.В. О конкурентоспособности предприятий общественного питания [Электронный ресурс] /А.В. Котельникова // Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/o-konkurentosposobnosti-predpriyatiyobschestvennogo-pitaniya>
38. Волков, К. Д. Экономика и планирование предприятий общественного питания: учебник / К. Д. Волков, А. Л. Зайцева. – М. : Кулинария, 2010. – 163 с.
39. Бедьин, Г. М. Технология реконструкции зданий и сооружений: учеб. пособие / Г. М. Бедьин, В. В. Верстов, А. Ф. Юдина – СПб. : СПбГАСУ, 2012. – 239 с.

40. Юдина, Т.А. Совершенствование качества обслуживания в ресторанном бизнесе / Т.А. Юдина // Известия Сочинского государственного университета. – 2014. – № 4 (22). – С. 160-165
41. Бондаренко, В. В. Менеджмент организации. Введение в специальность: учебное пособие / В. В. Бондаренко, В. А. Юдина, О. Ф. Алехина. - М. : КНОРУС, 2010. - 232 с.
42. Аниськина, Н. Подготовка управленческих кадров для качественного менеджмента. Стандарты и качество. - 2009. - № 4. - С. 76-79
43. Хрустова А. Разработка систем мотивации: примеры торговых компаний – 2006. - №4 – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.gendirector.ru](http://www.gendirector.ru)
44. А.А. Чурсин. Теоретические основы управления конкурентоспособностью. – М.: Спектр, 2012. – 524 с.
45. Финансовая отчетность ООО «Нет проблем» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1132468052419\\_2466266151\\_OO-NET-PROBLEM/balance](https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1132468052419_2466266151_OO-NET-PROBLEM/balance)
46. Т.Н. Иванова, В.М. Позняковский, О.А. Рязанова, А.И. Окара. Термины и определения в области пищевой и перерабатывающей промышленности, торговли и общественного питания. – М.: Сибирское университетское издательство, 2007. – 396 с.
47. А.М. Петров. Общественное питание. Учет и калькулирование себестоимости. – М.: Рид Групп, 2011. – 384 с.
48. Л.А. Радченко. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания. – М.: КноРус, 2012. – 328 с.
49. Т.А. Сопачева, М.В. Володина. Оборудование предприятий общественного питания. Рабочая тетрадь. – М.: Академия, 2010. – 112 с.

50. Джон Л. Дейли. Эффективное ценообразование - основа конкурентного преимущества. – М.: Вильямс, 2004. – 304 с.
51. А.Ф. Гришин, Е.В. Кочерова. Статистические модели. Построение, оценка, анализ. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 416 с.
52. Дэвид Майстер. Делай то, что проповедуешь. Что руководители должны делать для создания корпоративной культуры, нацеленной на высокие достижения. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008
53. А.Н. Матанцев. Анализ рынка. Настольная книга маркетолога. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 552 с.
54. В.П. Кирпичников, М.И. Ботов. Тепловое оборудование предприятий общественного питания. – М.: Академия, 2005. – 352 с.
55. Шатова. Бухгалтерский учет в торговле и общественном питании. Ч.1. – М.: , 2011. – 89 с.
56. В.Д. Ершов. Промышленная технология продукции общественного питания. – М.: ГИОРД, 2010. – 232 с.
57. М.П. Могильный, Т.В. Шленская. А.М. Могильный. Справочник работника общественного питания. – М.: ДеЛи плюс, 2011. – 656 с.
58. Н.М. Розанова. Эффективная организация отрасли. Практическое руководство. – М.: Дело АНХ, 2009. – 416 с.
59. А.С. Буров. Эффективность внешней торговли России: методология расчетов. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 80 с.
60. Е.А. Токарева. Повышение эффективности деятельности организации на основе совершенствования мотивации персонала в условиях рынка. – М.: Наука, 2008. – 542 с.
61. Ольга Лидовская. Оценка эффективности маркетинга и рекламы. Готовые маркетинговые решения. – М.: Книга по Требованию, 2008. – 144 с.
62. Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 752 с.



63. С.В. Гуськов, Г.Ф. Графова. Оценка эффективности производственно-хозяйственной деятельности организаций. – М.: Академия, 2007. – 192 с.
64. М.А. Горенбургов. Технология и организация услуг питания. – М.: Академия, 2012. – 240 с.
65. Н.Г. Шредер. Анализ финансовой отчетности. – М.: Альфа-Пресс, 2008. – 176 с.
66. В.В. Бузырев, И.П. Нужина. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. – М. : КноРус, 2010. – 336 с.
67. Э.А. Маркарьян, Г.П. Герасименко, С.Э. Маркарьян. Финансовый анализ. – М.: КноРус, 2011. – 272 с.
68. Ольга Бохонова. Все ходы записаны! Как измерить эффект от рекламы. – Воронеж: Научная Книга, 2012.
69. Годфри Харрис. Пусть говорят ваши пальцы. Онлайновая реклама в Интернете. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 144 с.
70. В.П. Шейнов. Эффективная реклама. Секреты успеха. – М.: Ось-89, 2007. – 448 с.
71. Юзеф Сала. Маркетинг в общественном питании. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 240 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Дата формирования отчёта 11.06.2018

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "НЕТ ПРОБЛЕМ"  
2466266151

Бухгалтерский баланс	2016	2015	2014
Актив			
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Нематериальные активы	0,00	0,00	0,00
Основные средства	0,00	248 000,00	495 000,00
Доходные вложения в материальные ценности	0,00	0,00	0,00
Финансовые вложения	0,00	0,00	0,00
Отложенные налоговые активы	0,00	0,00	0,00
Прочие внеоборотные активы	0,00	0,00	0,00
ИТОГО по разделу I	0,00	248 000,00	495 000,00
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	3 418 000,00	2 964 000,00	3 380 000,00

## Продолжение приложения А

Бухгалтерский баланс	2016	2015	2014
<b>Актив</b>			
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0,00	0,00	0,00
Дебиторская задолженность	86 000,00	2 926 000,00	6 292 000,00
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0,00	0,00	0,00
Денежные средства и денежные эквиваленты	139 000,00	504 000,00	474 000,00
Прочие оборотные активы	0,00	0,00	0,00
ИТОГО по разделу II	3 643 000,00	6 394 000,00	10 146 000,00
БАЛАНС	3 643 000,00	6 642 000,00	10 642 000,00
<b>Пассив</b>			
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	0,00	0,00	0,00
Собственные акции, выкупленные у акционеров	0,00	0,00	0,00
Добавочный капитал (без переоценки)	0,00	0,00	0,00
Резервный капитал	0,00	0,00	0,00

## Окончание приложения А

Бухгалтерский баланс	2016	2015	2014
<b>Актив</b>			
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	0,00	0,00	0,00
<b>ИТОГО по разделу III</b>	<b>2 866 000,00</b>	<b>3 900 000,00</b>	<b>3 075 000,00</b>
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	0,00	2 075 000,00	4 380 000,00
Отложенные налоговые обязательства	0,00	0,00	0,00
Прочие обязательства	0,00	0,00	0,00
<b>ИТОГО по разделу IV</b>	<b>0,00</b>	<b>2 075 000,00</b>	<b>4 380 000,00</b>
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	150 000,00	0,00	0,00
Кредиторская задолженность	627 000,00	667 000,00	3 187 000,00
Доходы будущих периодов	0,00	0,00	0,00
Прочие обязательства	0,00	0,00	0,00
<b>ИТОГО по разделу V</b>	<b>777 000,00</b>	<b>667 000,00</b>	<b>3 187 000,00</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>3 643 000,00</b>	<b>6 642 000,00</b>	<b>10 642 000,00</b>

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчет о прибылях и убытках	2014	2015	2016
<b>Доходы и расходы по обычным видам деятельности</b>			
Выручка	22 087 000,00	20 931 000,00	16 915 000,00
Себестоимость продаж	22 802 000,00	19 555 000,00	12 598 000,00
Валовая прибыль (убыток)	-715 000,00	1 376 000,00	4 317 000,00
Коммерческие расходы	0,00	0,00	0,00
Управленческие расходы	0,00	0,00	0,00
Прибыль (убыток) от продаж	-715 000,00	1 376 000,00	4 317 000,00
<b>Прочие доходы и расходы</b>			
Проценты к получению	0,00	0,00	0,00
Проценты к уплате	0,00	0,00	0,00
Доходы от участия в других организациях	0,00	0,00	0,00
Прочие доходы	28 000,00	61 000,00	513 000,00
Прочие расходы	212 000,00	475 000,00	608 000,00
Прибыль (убыток) до налогообложения	-899 000,00	962 000,00	4 222 000,00
Изменение отложенных налоговых активов	0,00	0,00	0,00
Изменение отложенных налоговых обязательств	0,00	0,00	0,00
Текущий налог на прибыль	0,00	0,00	0,00

## Окончание приложения Б

Отчет о прибылях и убытках	2014	2015	2016
Чистая прибыль (убыток)	-899 000,00	962 000,00	4 222 000,00
<b>СПРАВОЧНО</b>			
Постоянные налоговые обязательства (активы)	0,00	0,00	0,00